

*Kirsi Alila, Sanna Parrila (toim.)*

*Laadunhallinnan perusteita ja*  
**menetelmiä varhaiskasvatuksessa**

---





## TIIVISTELMÄ

Laadunhallinnan perusteita ja menetelmiä varhaiskasvatuksessa. Toim. Kirsi Alila ja Sanna Parrila. Helsinki 2004. 108 s. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja, ISSN 1236-2050; 2004:17)  
ISBN 952-00-1554-X

Sosiaali- ja terveysministeriön varhaiskasvatuksen laadunhallinnan valtakunnallista tilannetta tutkineen selvityksen (Alila 2003) mukaan laadun kehittämisen tueksi tarvitaan tietoa erilaisista laadunarvioinnin menetelmistä. Käsillä oleva julkaisu vastaa tähän tarpeeseen. Julkaisu kokoaa yhteen kotimaisia ja kansainvälisiä varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja arvioinnin menetelmiä.

Julkaisun alussa esitellään suomalaisen varhaiskasvatuksen laadunhallinnan perusteina toimivia ja sitä ohjaavia asiakirjoja. Asiakirjoista esitellään päivähoidon toteuttamista sääteleviä lakeja ja asetuksia, varhaiskasvatuksen laadun kehittämisen keskeisiä painopistealueita ja tavoitteita sisältäviä asiakirjoja sekä laajemmin sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallintaa suuntaavia asiakirjoja. Lisäksi julkaisun alussa kuvataan joitakin varhaiskasvatuksen tutkimus- ja kehittämistoiminnasta nousevia laadunhallintaa ohjaavia näkökulmia sekä kuntien varhaiskasvatuksen toteuttamista suuntaavia ohjelmia ja strategioita.

Julkaisun kolmannessa luvussa kuvataan kotimaisia, nimenomaisesti varhaiskasvatukseen kehitettyjä laadunarviointimenetelmiä ja neljännessä luvussa kansainvälisiä varhaiskasvatuksen laatujärjestelmiä ja laadunarviointimenetelmiä. Viidennessä luvussa tehdään puolestaan katsaus yritysmaailman tai sosiaali- ja terveystoimen alueella kehitettyihin, mutta varhaiskasvatuksessakin käytettyihin, laatujärjestelmiin ja -menetelmiin. Menetelmistä kuvataan lyhyesti niiden tausta, sisältö, arviointiprosessi ja käyttötarkoitus. Joidenkin menetelmien esittelyn yhteyteen on liitetty menetelmää kokeilleiden ja käyttäneiden kuntien ja varhaiskasvatustyösköiden kokemuksia.

**Asiasanat:** arviointi, laatu, menetelmät, päivähoito, varhaiskasvatus



## SAMMANDRAG

Grunder och metoder för kvalitetsledning inom förskolepedagogiken. Red. Kirsi Alila och Sanna Parrila. Helsingfors, 2004. 108 s. (Social- och hälsovårdsministeriets publikationer, ISSN 1236-2050; 2004:17)  
ISBN 952-00-1554-X

Social- och hälsovårdsministeriets utredning om den nationella situationen av kvalitetsledning inom förskolepedagogiken (Alila 2003) konstaterar att information om olika metoder av kvalitetsutvärdering behövs till stöd för kvalitetsutveckling. Den aktuella rapporten möter detta behov. Rapporten beskriver både inhemska och internationella metoder för kvalitetsledning och utvärdering inom förskolepedagogiken.

Rapporten inleds med en presentation av olika dokument som styr och utformar basen för kvalitetsledning inom förskolepedagogiken i Finland. Bland de dokument som tas upp är lagar och förordningar om anordnandet av dagvård, dokument som behandlar de viktigaste tyngdpunkterna i och målen för kvalitetsutveckling inom förskolepedagogiken samt mer omfattande dokument om kvalitetsledning inom social- och hälsovården. Därutöver beskriver rapporten vissa synpunkter som styr kvalitetsledning och som framförts av forsknings- och utvecklingsverksamhet inom förskolepedagogiken samt program och strategier som styr genomförandet av den kommunala förskolepedagogiken.

Rapportens tredje kapitel skildrar sådana inhemska metoder som uttryckligen utvecklats för kvalitetsutvärdering av förskolepedagogiken. Det fjärde kapitlet däremot beskriver internationella kvalitetssystem och metoder för kvalitetsutvärdering inom förskolepedagogiken. Det femte kapitlet framställer kvalitetssystem och kvalitetsmetoder som utvecklats inom företagsvärlden eller inom området för social- och hälsoväsendet men som även använts inom förskolepedagogiken. Metodernas bakgrund, innehåll, utvärderingsprocess och användningssyfte beskrivs kortfattat. I samband med beskrivningen av vissa metoder har man också framställt erfarenheter från kommuner och enheter för förskolepedagogik som har prövat och använt metoderna.

**Nyckelord:** dagvård, förskolepedagogik, kvalitet, metoder, utvärdering



## SUMMARY

Grounds and methods for quality management in early childhood education and care. Eds. Kirsi Alila and Sanna Parrila. Helsinki, 2004. 108pp. (Publications of the Ministry of Social Affairs and Health, ISSN 1236-2050; 2004:17)  
ISBN 952-00-1554-X

It was stated in the study (Alila 2003) on the national situation in quality management regarding early childhood education and care carried out at the Ministry of Social Affairs and Health that information on various methods of quality assessment is needed in support of the quality development. The present publication is a response to that need. The publication compiles together Finnish and international methods of quality management and assessment in early childhood education.

The publication begins with a presentation of documents serving as grounds for and guiding the quality management in early childhood education in Finland. The documents include those dealing with the laws and decrees regulating the provision of day care, areas of priority and objectives in the development of the quality of early childhood education, as well as those guiding the quality management in social welfare and health care in general. Furthermore, there is a presentation of some points of view raised in the context of research and development regarding early childhood education that guide quality management as well as of programmes and strategies guiding the provision of municipal early childhood education.

The third chapter of the publication deals with Finnish quality assessment methods, expressly those developed for early childhood education, and the fourth chapter focuses on international quality assessment systems and methods. The fifth chapter contains a review of quality systems and methods of assessment that have been developed in the business world or in the field of social and health care but are also used in early childhood education. The methods are discussed by describing shortly their background, content, process of assessment and use. In the context of the presentation of some methods, experiences of the municipalities that have tested and applied the methods have also been reviewed.

**Key words:** assessment, day care, early childhood education, methods, quality





## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>VARHAISKASVATUKSEN LAADUNHALLINTAA OHJAAVIA ASIAKIRJOJA .....</b>	<b>12</b>
2.1	Päivähoidon toteuttamista säätelevät lait ja asetukset .....	12
2.2	Varhaiskasvatuksen laadun kehittämisen keskeiset painopistealueet ja tavoitteet .....	14
2.2.1	Varhaiskasvatustyöryhmän muistio .....	14
2.2.2	Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset .....	15
2.2.3	Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet .....	16
2.2.4	EU:n lasten päivähoidon ja esiopetuksen laatutavoitteet .....	17
2.3	Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallintaa suuntaavat asiakirjat .....	20
2.3.1	Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa .....	21
2.3.2	Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle .....	21
2.3.3	Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma TATO .....	22
2.3.4	Hallitusohjelma .....	23
2.4	Varhaiskasvatuksen tutkimus- ja kehittämistoiminta .....	24
2.4.1	Lasten päivähoidon tilannekatsaus .....	24
2.4.2	Laadun kehittäminen ja ohjaustoiminta varhaiskasvatuksessa -selvitys .....	24
2.4.3	Sosiaalialan kehittämishanke .....	26
2.5	Kuntien varhaiskasvatuksen toteuttamista suuntaavat ohjelmat ja strategiat .....	27
2.5.1	Lapsi- ja perhepoliittiset ohjelmat ja strategiat .....	27
2.5.2	Kuntien laadunhallinnan ohjelmat ja suunnitelmat .....	28
<b>3</b>	<b>KOTIMAISIA VARHAISKASVATUKSEN LAADUNARVIOINTIMENETELMIÄ ....</b>	<b>29</b>
3.1	Johdanto - laadun arvioinnin tilanne suomalaisessa päivähoidossa .....	29
3.2	Laadunarviointi päivähoidossa –projektin malli .....	29
3.2.1	Mallin kuvaus .....	30
3.2.2	Prosessin eteneminen .....	33
3.2.3	Kokemuksia Laadunarviointi päivähoidossa - projektin mallin käytöstä Lahden päivähoidossa .....	38
3.3	Lapsi ja laatu - Päivähoidon laadun arviointiperusteet .....	40
3.3.1	Mallin kuvaus .....	40
3.3.2	Lapsi ja laatu -hanke Lohjan päivähoidossa .....	42
3.4	Tutki - arvioi - kehitä .....	44
3.4.1	Mallin kuvaus .....	45
3.4.2	Kokemuksia TAK–arviointijärjestelmän käytöstä Kuopion päivähoidossa .....	46
<b>4</b>	<b>ULKOMAISIA VARHAISKASVATUKSEN LAADUNARVIOINTIMENETELMIÄ ...</b>	<b>48</b>
4.1	USA:n varhaiskasvatusjärjestön laadunarviointijärjestelmä - NAEYC .....	48
4.1.1	Järjestelmän kuvaus .....	49
4.1.2	Prosessin eteneminen .....	49
4.1.3	Kokemuksia akkreditointijärjestelmästä .....	51
4.2	Australian laadunarviointijärjestelmä - QIAS .....	51
4.2.1	Järjestelmän kuvaus .....	52
4.2.2	Prosessin eteneminen .....	54
4.2.3	Järjestelmän käyttötarkoitus ja arviointi .....	55
4.3	Päiväkotiympäristön laadunarviointimittari - ECERS .....	56
4.3.1	Mittarin kuvaus .....	56
4.3.2	Arviointiprosessi .....	58
4.4	Perhepäivähoitoympäristön laadunarviointi mittari - FDCRS .....	58
4.4.1	Mittarin kuvaus .....	59
4.4.2	Arviointiprosessi .....	61

4.4.3	Kokemuksia mittarin käytöstä Espoon perhepäivähoidossa .....	61
4.5	Toimintaan sitoutuneisuuden arviointiasteikko leikki-ikäisille lapsille.....	62
4.5.1	Mittarin kuvaus .....	64
4.5.2	Arviointiprosessi .....	66
4.5.3	Mittarin käyttötarkoitus ja arviointi .....	67
4.6	Aikuisen toimintaan sitoutumisen arviointiasteikko .....	67
4.6.1	Mittarin kuvaus .....	68
4.6.2	Arviointiprosessi .....	68
<b>5</b>	<b>MUITA VARHAISKASVATUKSESSA KÄYTETTYJÄ LAATUJÄRJESTELMIÄ JA -MENETELMIÄ .....</b>	<b>69</b>
5.1	Palvelujärjestelmän laadun kehittämisohjelma ja auditointi - KING'S FUND .....	69
5.1.1	Mallin kuvaus .....	69
5.1.2	Kehittämisohjelman prosessi.....	71
5.1.3	Kokemuksia King's Fundin käytöstä Rovaniemen päivähoidossa .....	72
5.2	ISO 9000 -laatuja järjestelmä standardi.....	74
5.2.1	ISO 9000 -järjestelmän keskeiset käsitteet ja avaintekijät .....	75
5.2.2	Laatuja järjestelmän sisältö ja rakenne.....	76
5.2.3	Arviointi- ja sertifiointiprosessi .....	78
5.2.4	Järjestelmän arviointia.....	79
5.2.5	Kokemuksia ISO 9000 -laatuja järjestelmästä Utajärven päivähoidossa.....	80
5.2.6	ISO 9000 -laatuja järjestelmä Kajaanin päivähoidossa.....	81
5.3	Suomen laatu palkinto järjestelmä.....	83
5.3.1	Järjestelmän kuvaus.....	84
5.3.2	Arviointiperusteet.....	84
5.4	Laatujohtamismalli TQM .....	86
5.5	Benchmarking -menetelmä .....	88
5.5.1	Prosessin kuvaus .....	88
5.6	ITE-menetelmä .....	91
5.6.1	Menetelmän kuvaus.....	92
5.6.2	Menetelmän rakenne ja sisältö .....	93
5.6.3	Menetelmän arviointi .....	96
5.6.4	Kokemuksia ITE –menetelmän käytöstä Elimäen kunnan päivähoidossa .....	97
5.7	Balanced Scorecard -malli .....	98
5.7.1	Prosessin kuvaus .....	99
5.7.2	Mittariston arviointia.....	99
5.7.3	Kokemuksia Balance Scorecardin käytöstä Kotkan päivähoidossa .....	101
5.7.4	Balance Score Card Espoon päivähoidossa.....	102
	<b>LÄHTEET:.....</b>	<b>104</b>

# 1 JOHDANTO

Varhaiskasvatustyöryhmän muistiossa (1999) laadunhallinta määritellään toimintatavaksi, jossa päivähoidon henkilökunta, hallinto, vanhemmat ja lapset yhdessä arvioivat ja kehittävät varhaiskasvatuspalveluja asettamiensa tavoitteiden suuntaisesti.

Arviointi on noussut 1990-luvulta alkaen keskeiseksi osaksi julkisen sektorin laadunhallintaa. Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelmassa vuosille 2000 - 2003 edellytettiin kuntien ottavan käyttöön laadunhallintamenetelmät, joiden avulla varmistetaan kuntien tuottamien ja ostamien palvelujen laatu. Valtakunnallisessa selvityksessä (Alila 2003) koskien kuntien laadun kehittämisen nykytilaa ja keskeisiä kehittämistarpeita varhaiskasvatuksessa tuli kuitenkin ilmi, että laadunhallinta ja arviointi ovat käsitteinä vielä varhaiskasvatuksessa selkiytymättömiä. Kuntien kesken on myös suuria eroja varhaiskasvatuksen laadunhallinnassa.

Laadunhallintaan ja arviointiin ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa menetelmää. Jokaisen kunnan ja päivähoitoyksikön on tärkeä pyrkiä löytämään juuri heidän toimintansa kehittämiseen parhaiten sopivat menetelmät. Laadunhallinnan suunnittelun tulisi tapahtua yhteistyössä koko henkilöstön, perheiden sekä mahdollisesti myös erilaisten sidosryhmien kanssa. Mitään valmista menetelmää ei ole hyvä ottaa suoraan käyttöön miettimättä tarkemmin sen soveltuvuutta oman kunnan tai päivähoitoyksikön tarpeisiin.

Laadunhallintaan sisältyvien arviointimenetelmien kehittämisen alkuvaiheissa on tärkeä ensin yhdessä miettiä mitä halutaan arvioida ja miksi, mihin arvioinnilla pyritään ja kuka arvioinnin suorittaa. Näiden vaiheiden jälkeen voidaan tutustua erilaisiin olemassa oleviin arviointimenetelmiin ja kehittää niiden pohjalta omiin tarpeisiin parhaiten soveltuva menetelmä.

Tämän julkaisun tavoitteena on koota yhteen joitakin sekä ulkomailla että Suomessa käytettyjä varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja arvioinnin menetelmiä. Samalla luodaan lyhyt katsaus erilaisiin teollisuus- ja yritysmaailmassa kehitettyihin laadunhallinnan menetelmiin ja -järjestelmiin, joita on käytetty myös varhaiskasvatuksen laadunhallinnan apuvälineenä. Menetelmistä esitellään yleisesti niiden tausta, sisältö, arviointiprosessi sekä käyttötarkoitus. Syvällisempi perehtyminen eri menetelmiin ja niiden käyttömahdollisuuksiin varhaiskasvatuksessa jää lukijan oman kiinnostuksen varaan. Tätä varten menetelmien esittelyn yhteyteen on liitetty lähdeviitteitä ja mahdollisia yhteystietoja, joiden avulla lukija voi hankkia lisäinformaatiota haluamastaan menetelmästä. Lisäksi joidenkin menetelmien esittelyn yhteydessä on kuvattu sitä kokeilleiden kuntien ja päivähoitoyksiköiden kokemuksia.

Julkaisun alussa esitellään lyhyesti myös suomalaisen varhaiskasvatuksen laadunhallinnan perusteina toimivia asiakirjoja sekä niiden sisältämiä normeja ja linjauksia. Julkaisun on tarkoitus toimia apuvälineenä kunnille ja varhaiskasvatuksen henkilöstölle kun etsitään omaan toimintaan sopivia laadunhallinnan ja arvioinnin menetelmiä. Julkaisu sopii myös oppikirjaksi päivähoidon perus- ja täydennyskoulutukseen.

## 2 VARHAISKASVATUKSEN LAADUNHALLINTAA OHJAAVIA ASIAKIRJOJA

Päivähoitoa ja varhaiskasvatusta ohjaavat useat dokumentit ja asiakirjat, joita voidaan pitää varhaiskasvatuksen laadunhallinnan perusteina. Asiakirjat ohjaavat laadunhallintaa välittämässä informaation tai tavoiteasettelun kautta. Lait ja asetukset puolestaan normiohjaavat varhaiskasvatuksen laatua ja säätelevät sen toteuttamisen ja järjestämisen perustan minimitasoa. 1990-luvun alussa tapahtuneen ohjausjärjestelmäuudistuksen jälkeen valtionhallinnon ohjaus normien tasolla on vähentynyt ja kuntien itsehallinto lisääntynyt. Päivähoitoa ohjaa kuitenkin vielä koko joukko erilaisia sosiaali- ja terveydenhuollon lakeja ja asetuksia. Seuraavassa esitellään lyhyesti keskeisimmät päivähoitoa ja sen laadukasta toteuttamista koskevat lait ja asetukset.

### 2.1 Päivähoidon toteuttamista säätelevät lait ja asetukset

Päivähoidon ja varhaiskasvatuksen kannalta keskeisin normiohjaamisen väline on *laki ja asetus lasten päivähoidosta (19.1.1973/36, 16.3.1973/239)*. Päivähoitolaki säätelee yleisten säännösten lisäksi muun muassa päivähoidon järjestämistä, toimintamuotoja, tavoitteita, päivähoitoruokailua ja -ympäristöä sekä erityistä tukea tarvitsevan lapsen kuntoutussuunnitelman laatimista. Laissa säädellään myös päivähoidon hallintoa: Laki velvoittaa kuntia järjestämään päivähoitoa siinä laajuudessa ja sellaisin toimintamuodoin kuin kunnassa esiintyvä tarve edellyttää sekä tarjoamaan päivähoitopalveluja lapsen äidinkielellä (suomi, ruotsi tai saame).

Asetus lasten päivähoidosta puolestaan sisältää normeja liittyen esimerkiksi päivähoitopaikan hakemiseen, päivähoidon osa- tai kokopäiväisyyteen, hoito- ja kasvatustehtävissä toimivien henkilöiden määrään suhteessa muuhun henkilökuntaan, hoito- ja kasvatustehtävissä toimivien henkilöiden ja lasten määrän väliseen suhteeseen, perhepäiväkodissa hoidettavien lasten määrään sekä päivähoitopaikan tarkastamiseen.

Päivähoitolaki täytti 30 vuotta keväällä 2003. Lakia on joiltakin osin uudistettu jo matkan varrella, mutta tarve lain perusteellisempaan uudistamiseen on todettu viime vuosien aikana useissa eri yhteyksissä ja asiakirjoissa (esimerkiksi Varhaiskasvatustyöryhmän muistio 1999, Varhaiskasvatuksen linjaukset 2002). Päivähoitolain uudistaminen on sosiaali- ja terveysministeriössä valmisteltavana.

*Laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta (20.12.1996/1128)* säätelee oikeudesta lasten päivähoidosta annetussa laissa tarkoitetun päivähoitopaikan vaihtoehtoiseen lapsen hoidon järjestämiseksi suoritettavaan taloudelliseen tukeen. Laissa määritellään paitsi kotihoidon tuki ja yksityisen hoidon tuki käsitteinä, hoitomuodon valinnan edellytyksistä ja oikeuksista niin myös taloudellisten tukien euromäärät ja niiden määräytymisen perusteet.

*Sosiaalihuoltolain määräaikainen muutos koskien päivähoidon hallinnon alaa (HE 124/2001 vp 21.3.2003)* ohjaa varhaiskasvatuksen järjestämistä siten, että kunnille on tarjottu väliaikaisen lakimuutoksen kautta mahdollisuus päättää itse, minkä monijäsenisen toimielimen hoidettavaksi lasten päivähoidon sekä kotihoidon ja yksityisen hoidon tuen hallinto kunnassa annetaan. Kyseisten tehtävien tulee kuitenkin kaikkien kuulua saman toimielimen toimivaltaan. Väliaikaiset säännökset ovat voimassa viisi vuotta ajalla 1.8.2003 – 31.7.2008.

Päivähoito sekä lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuki säilyvät kuitenkin edelleen sosiaalipalveluina, joiden lainsäädännöllinen, rahoituksellinen sekä muu ohjaus ja valvonta kuuluvat sosiaali- ja terveysministeriön toimialaan. Vaikka kunta väliaikaisen lain perusteella päättäisi, että päivähoiton sekä kotihoidon tuen ja yksityisen hoidon tuen hallinnosta vastaisi muu kuin sosiaalihuoltolaissa tarkoitettu koko muusta sosiaalihuollosta vastaava toimielin, ei päätöksellä ole vaikutusta päivähoiton sisällölle ja toteuttamiselle päivähoitolaissa ja -asetuksessa säädettyihin edellytyksiin. Päätös ei myöskään vaikuta päivähoitohenkilöstön virka- tai palvelussuhteen ehtoihin tai kunta- ja valtiosuhteisiin eikä valtionosuusjärjestelmään. ([www.stm.fi/kuntatiedotteet](http://www.stm.fi/kuntatiedotteet); [www.eduskunta.fi](http://www.eduskunta.fi))

*Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (22.9.2000/812)* sisältää sosiaalihuollon asiakkaan osallistumiseen, kohteluun ja oikeusturvaan liittyvät keskeiset oikeudelliset periaatteet. Laki on tullut voimaan vuoden 2001 alusta ja sen tarkoituksena on edistää asiakaslähtöisyyttä ja asiakassuhteen luottamuksellisuutta sekä asiakkaan oikeutta laadultaan hyvään sosiaalihuoltoon ja hyvään kohteluun. Laki määrittelee myös salassapitoa, vaitiolovelvollisuutta ja salassa pidettävien tietojen luovuttamista koskevia kysymyksiä. Laki koskee asiakkaan asemaa ja oikeuksia sekä viranomaisen että yksityisen järjestämässä sosiaalihuollossa. Varhaiskasvatuksen näkökulmasta edellä mainittujen asioiden lisäksi keskeistä on lain vaatimus siitä, että kaikille lasten päivähoitossa oleville lapsille on laadittava henkilökohtainen palvelu- ja hoitosuunnitelma. Sosiaali- ja terveysministeriö on julkaissut erikseen oppaan jonka tarkoituksena on auttaa viranomaisia, yksityisiä palvelujen järjestäjiä ja asiakkaita sosiaalihuollon asiakaslain käytäntöön soveltamisessa (Sosiaalihuollon asiakkaan asema ja oikeudet 2001).

*Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista (3.8.1996/734)* säätelee pykälässä 7 a lasten päivähoiton maksujen määräytymisestä. Sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut sosiaali- ja terveydenhuollon maksuja uudistavan toimikunnan jonka määräaika päättyy 31.5.2005. Toimikunnan sisällä omassa alajaostossa mietitään myös lasten päivähoiton maksuja koskevan lainsäädännön uudistamistarvetta. Päivähoiton maksuja koskevan alajaoston toimikausi päättyy vuoden 2004 lopussa.

*Asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista (21.8.1992/804)* säätelee kunnan tai kuntainliiton sosiaalihuollon ammatilliselta henkilöstöltä vaadittavia kelpoisuusehtoja. Laki sisältää myös erityisiä säännöksiä sekä voimaantulo- ja siirtymäsäännöksiä. Kyseinen lainsäädäntö uudistuu syksyllä 2004.

*Hallintolaki (6.6.2003/434)* astui voimaan vuoden 2004 alusta korvaten samalla entisen hallintomenettelylain. Hallintolain tarkoituksena on toteuttaa ja edistää hyvää hallintoa sekä oikeusturvaa hallintoasioissa. Lain tarkoituksena on myös edistää hallinnon palvelujen laatua ja tuloksellisuutta. Hallintolain yleiset säännökset osa sisältää normeja hyvän hallinnon perusteista, asianosaisasemasta ja puhevallan käyttämisestä. Lain toisessa osassa käsitellään hallintoasian vireille tuloa ja asian viranomaiskäsitelyä sekä kolmannessa osassa hallintopäätöksen ja muun asiakirjan tiedoksiantoa.

*Kuntalaissa (17.3.1995/365)* määritellään muun muassa kuntien itsehallintoa ja tehtäviä, järjestyssääntöjä, valtuuston toimintaa, kunnan hallintoa, kunnan asukkaiden osallistumisoikeutta, luottamushenkilöiden asemaa, henkilöstöä, hallintomenettelyä ja taloutta sekä kuntien yhteistoimintaa.

*Lakia ja asetusta yksityisten palveluiden valvonnasta (9.8.1996/603, 20.12.1996/1208)* sovelletaan yksityisiin sosiaalipalveluihin, joita palvelujen tuottaja antaa korvausta vastaan liike-

tai ammattitoimintaa harjoittamalla. Lakia sovelletaan myös julkisyhteisöjen perustamien liikeyritysten tuottamiin sosiaalipalveluihin. Asetus yksityisten palvelujen valvonnasta tuli voimaan 1.1.1997.

*Lastensuojelulaki (5.8.1983/683)* käsittelee esimerkiksi lastensuojelun järjestämistä, toimintamuotoja ja periaatteita, avohuollon tukitoimia, huostaanottoa, lapsen asemaa sijaishuollossa sekä perhe-, laitos- ja jälkihuoltoa. Varhaiskasvatuksen näkökulmasta keskeisin sisältö liittyy lastensuojelulain 8. luvun erinäisiin säännöksiin koskien sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön ilmoitusvelvollisuutta sosiaalilautakunnalle lastensuojelun tarpeessa olevasta lapsesta. Lastensuojelulakia ollaan uudistamassa sosiaali- ja terveysministeriössä osana palvelulainsäädäntöhanketta.

*Perusopetuslaissa (21.8.1998/628)* säädetään perusopetuksesta ja oppivelvollisuudesta. Varhaiskasvatuksen kannalta on merkittävää se, että samaisessa laissa säädetään pääsääntöisesti oppivelvollisuuden alkamista edeltävänä vuonna annettavasta esiopetuksesta. Jos perusopetuksen mukaista esiopetusta järjestetään lasten päivähoidosta annetun lain tarkoittamassa päivähoitopaikassa, esiopetukseen sovelletaan lisäksi lasten päivähoidosta annetun lain ja asetuksen mukaisia säädöksiä.

Perusopetuslakia muutetaan lisäämällä säädökset (1136/2003) *koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminnan järjestämisestä ja rahoituksesta*. Perusopetuslakiin lisätyn luvun 8a säännökset koskevat aamu- ja iltapäivätoiminnan tavoitteita ja perusteita, toiminnan laajuutta, järjestämistä, toimintasuunnitelmaa, aamu- ja iltapäivätoimintaan hakemista ja ottamista ja toimintaan osallistuvan lapsen oikeuksista. Lisäksi säännökset liittyvät henkilöstön kelpoisuuksiin ja rikostaustan selvittämiseen sekä rahoitukseen ja maksuihin. Lasten aamu- ja iltapäivätoiminnan uudistus tulee voimaan 1.8.2004. Opetushallitus on päättänyt 27.2.2004 aamu- ja iltapäivätoiminnan perusteista. Perusteet löytyvät Opetushallituksen tietopalvelusta <http://www.oph.fi/ops/apip>.

## **2.2 Varhaiskasvatuksen laadun kehittämisen keskeiset painopistealueet ja tavoitteet**

Varhaiskasvatuksen laadun kehittämisen tueksi on viime vuosien aikana julkaistu useita valtakunnallisia asiakirjoja, joista viimeisin Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet on valmistunut loppusyksystä 2003. Asiakirjojen tavoitteena on ohjata varhaiskasvatuksen laadunhallintaa tarjoamalla tietoa varhaiskasvatuksen laadun kehittämisen keskeisistä painopistealueista ja tavoitteista sekä varhaiskasvatuksen sisällöllisen kehittämisen suunnasta.

### **2.2.1 Varhaiskasvatustyöryhmän muistio**

Varhaiskasvatustyöryhmän muistio on sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 1999 julkaisema asiakirja, jossa esitetään useita kannanottoja varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseksi. Kannanotoissa painotetaan muun muassa systemaattisen laadunhallinnan merkitystä laadultaan korkeatasoisen varhaiskasvatuksen turvaamiseksi jokaiselle lapselle. Kuntakohtaisten erojen tiedostaminen ja arviointi ovat ensimmäisiä askeleita varhaiskasvatuspalveluiden eriarvoisuuden poistamiseksi. Arviointi nähdään muistiossa tärkeänä osana laadunhallintaa: Arvioinnin

kautta tuodaan esiin toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet toiminnan laadullisen kehittämisen perustaksi. Arviointia tulisi toteuttaa niin valtakunnan, kunnan kuin yksiköidenkin tasolla. Muistiossa korostetaan varhaiskasvatuksen laadunhallinnan näkemistä osana jokapäiväistä työtä. Laadunhallinta on jatkuva kehitys- ja muutosprosessi, jossa asiakasnäkökulman esiin nostaminen on olennaisen tärkeää. Laadunhallinnan menetelmien ja sisältöjen kehittämisen tulee perustua tutkimukseen ja varhaiskasvatusta yhteiskunnallisesti ohjaaviin asiakirjoihin. (Varhaiskasvatustyöryhmän muistio 1999.)

Työryhmä ehdottaa lasten päivähoidosta annetun lain kokonaisuudistusta ja kirjaa myös useita lain uudistamiseen liittyviä näkökohtia. Lain uudistamisen lisäksi tarvitaan työryhmän mukaan varhaiskasvatukselle valtakunnalliset linjaukset (valmistuneet 28.2.2002) ja erilaisia kehittämishankkeita. Työryhmä esittää myös perustettavaksi varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan eri toimijatahojen välisen tiedonvaihdon ja ohjauksen kehittämiseksi. (Varhaiskasvatustyöryhmän muistio 1999.)

### 2.2.2 Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset

Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset ovat valmistuneet valtioneuvoston periaatepäätöksenä keväällä 2002. Linjausten tarpeellisuuteen on viitattu jo Varhaiskasvatustyöryhmän muistiossa ja se sisältyi myös sosiaali- ja terveysalan tavoite- ja toimintaohjelmaan (TATO) 2000 - 2003. Linjausten valmistelu tapahtui Stakesin ja sosiaali- ja terveysministeriön sekä eri sidosryhmien yhteistyönä. (Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista 2002.)

Varhaiskasvatuksen linjauksiin on koottu varhaiskasvatuksen toteuttamiseen liittyvät keskeiset periaatteet ja kehittämisen painopistealueet. Linjaukset luovat perustan vuonna 2003 valmistuneelle Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet –asiakirjalle. Molempien asiakirjojen tavoitteena on edistää varhaiskasvatuksen sisällön ja laadun kehittämistä ja yhtenäistä toteuttamista koko maassa sekä tukea varhaiskasvatuksen, esiopetuksen ja perusopetuksen muodostumista yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Varhaiskasvatuksen linjauksissa (2002) lasten ja perheiden tarpeet on nostettu palvelujärjestelmän laadun kehittämisen lähtökohdaksi. Linjauksissa korostetaan vahvasti vanhempien ja henkilöstön välistä kasvatuskumppanuutta. Sitä kuvastaa myös asiakirjassa esitetty varhaiskasvatuksen määrittely: *”varhaiskasvatus on lapsen eri elämänpiireissä tapahtuvaa kasvatuksellista vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on edistää lapsen tervettä kasvua, kehitystä ja oppimista”*. Laadun kehittämisen näkökulmasta linjauksissa korostetaan myös eri hallintokuntien yhteistyötä ja uusien toimintakäytäntöjen kehittämistä.

Varhaiskasvatuksen linjauksissa (2002) esitetään myös joukko toimenpide-ehdotuksia varhaiskasvatuksen kehittämiseksi. Toimenpide-ehdotukset ja niiden vaihe kesällä 2004 on lisättuna seuraavassa:

• Päivähoitoa koskevan lainsäädännön uudistaminen	⇒ Uudistus valmisteilla sosiaali- ja terveysministeriössä
• Varhaiskasvatussuunnitelman laatiminen	⇒ Valmistunut Stakesin toimesta 2003
• Koulutuksen sisältöjen arvioiminen suhteessa varhaiskasvatuskentän tarpeisiin	⇒ Valmisteilla sosiaali- ja terveysministeriössä
• Henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen ja vahvistaminen: täydennyskoulutuksen ja työnohjauksen rakenteen ja rahoituksen uudistaminen	⇒ Asiaa valmistellaan osana Sosiaalialan kehittämisohjelmaa. Täydennyskoulutus ja työnohjaus ovat tulossa lakisääteiksi keskimäärin 3-10 päivää vuodessa.
• Varhaiskasvatuksen neuvottelukunnan perustaminen	⇒ Valtioneuvoston asetus varhaiskasvatuksen neuvottelukunnasta annetaan vuoden 2004 kevään aikana.
• Sosiaalialan osaamiskeskusten toiminnassa kiinnitetään riittävästi huomiota varhaiskasvatuksen kehittämiseen tasavertaisesti muun sosiaalihuollon kanssa	⇒ Sosiaalialan osaamiskeskukset vastaavat
• Varhaiskasvatuksen laadun toteutumisen ja vaikuttavuuden säännöllistä seuranta ja arviointia kehitetään	⇒ Stakes toteuttaa osana Valoa -jatkohanketta vuosina 2003-2005
• Varhaiskasvatuksen tieto- ja viestintätekniikan kehittäminen	⇒ Stakes toteuttaa osana Varttua-Tiva -hanketta
• Kuntien varhaiskasvatuksen linjausten valmistaminen valtakunnallisten pohjalta	⇒ Kunnat vastaavat omien linjaustensa valmistelusta

### 2.2.3 Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet

Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksessa Stakesissa on valmistunut Varhaiskasvatuksen valtakunnallisten linjausten jatkotoimenpideohjelman mukaisesti Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet vuoden 2003 syksyllä. Koska asiakirja on laadittu ensimmäistä kertaa, sen sisällöstä ja toimivuudesta kerätään palautetta mahdollisimman laajasti kevään 2004 aikana.



Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden (2003) tavoitteena on edistää varhaiskasvatuksen yhdenvertaista toteuttamista koko maassa, ohjata varhaiskasvatuksen sisällöllistä kehittämistä ja luoda edellytyksiä varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseksi yhdenmukaistamalla toiminnan järjestämisen perusteita. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden on tarkoitus toimia kunnissa ja yksiköissä toteuttavan laadunhallintatyön sisällöllisenä perusasiakirjana, jota konkretisoidaan kunta ja yksikkötasolla. Jokainen kunta laatii valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman pohjalta oman kuntakohtaisen varhaiskasvatussuunnitelman "Vasun" ja tarpeen mukaan vielä erikseen yksikkökohtaisia tarkennettuja suunnitelmia.

Valtakunnallisessa Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa kuvataan tämän hetkiseen tietämykseen perustuva näkemys hyvästä ja laadukkaasta varhaiskasvatuksesta. Kunta- ja yksikkötasolla tätä näkemystä konkretisoidaan yhteisellä keskustelulla johon tulee osallistua mahdollisimman laajasti päivähoidon henkilöstöä, lasten vanhempia ja eri yhteistyötahoja. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteissa (2003) painotetaan asiakaslähtöisten toimintatapojen kehittämistä ja asiakkaiden ja muiden yhteistyötahojen osallistumista varhaiskasvatuspalvelujen toteuttamiseen, arviointiin ja kehittämiseen.

Arviointi nähdään varhaiskasvatuksessa kaiken kehittämisen edellytyksenä. Arvioinnin avulla määritetään, miten asetetut tavoitteet on saavutettu sekä tunnistetaan toiminnan vahvuuksia ja nostetaan esiin kehittämistarpeita. Laadunarvioinnin prosessia tulee myös arvioida. Säännöllinen dokumentointi osana laadunhallintaa mahdollistaa pitkäjänteisen seurannan ja arvioinnin.

## **2.2.4 EU:n lasten päivähoiton ja esiopetuksen laatutavoitteet**

Lasten päivähoiton ja esiopetuksen laatutavoitteet on julkaistu Euroopan yhteisöjen komission Lastenhoitoa ja muita toimenpiteitä käsittelevän verkoston naisten ja miesten työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi (jäljempänä lastenhoitoverkosto) toimesta vuonna 1996. Lastenhoitoverkosto perustettiin vuonna 1986 ja se koostui jäsenmaiden (mm. Belgia, Tanska, Saksa, Kreikka, Espanja, Ranska, Irlanti, Italia, Luxemburg, Portugali ja Englanti) kansallisista asiantuntijoista (14 henkilöä). Verkoston koordinaattorina toimi Peter Moss Englannista. Suomessa lisätietojen antajaksi on merkitty Marjaliisa Kauppinen Stakesista.

Tavoitteiden laatiminen kesti kymmenen vuotta ja niiden valmistumiseen tarvittiin verkoston jäsenten laajaa kokemusta ja asiantuntemusta. Tavoitteiden laatiminen toteutui poikkikansallisenä yhteistyönä ja kokemusten vaihtona jonka avulla pyrittiin löytämään yhteisiä näkemyksiä pienten lasten palveluiden järjestämisen periaatteiden ja päämäärien suhteen. Tavoitteet eivät kuitenkaan vaadi palvelujärjestelmien, työn perusperiaatteiden tai menetelmien standardisoinnista, vaan sitoutumista yhteisiin päämääriin ja periaatteisiin sekä niiden suunnassa työskentelemiseen. Laaditut tavoitteet lasten päivähoitoon ja esiopetukseen ovat suosituksenomaisia ehdotuksia kymmenen vuoden toimintaohjelmaksi.

Tavoitteiden laatimisen taustaksi on Lasten päivähoiton ja esiopetuksen laatutavoitteet – raporttiin kirjattu seuraavat laatuun liittyvät olettamukset, jotka ovat ohjanneet verkoston työskentelyä:

- laatu on suhteellinen käsite, joka perustuu arvoihin ja mielipiteisiin
- laadun määrittäminen on prosessi, joka on tärkeä sellaisenaan tarjotessaan mahdollisuuksia jakaa, pohtia ja ymmärtää arvoja, ideoita, tietoa ja kokemuksia

- prosessin tulisi olla osallistuva ja demokraattinen ja siihen tulisi kuulua erilaisia lasten, vanhempien ja perheiden muodostamia ryhmiä sekä ammattilaisia, jotka työskentelevät päivähoitopalveluissa
- näiden ryhmien tarpeet, näkökulmat ja arvot saattavat poiketa toisistaan
- laadun määrittäminen tulisi nähdä dynaamisena ja jatkuvana prosessina, johon sisältyy säännöllistä uudelleentarkastelua ja joissa ei koskaan saavuteta lopullista objektiivista muotoa.

Euroopan yhteisön laatutavoitteet lasten päivähoitoon ja esiopetukseen ovat Suomessa jääneet valitettavan vähälle huomiolle ja vaille yleistä keskustelua, jota raportissa toivotaan niiden herättävän. Lieneekö syynä ollut se, että Suomi ei ollut vielä jäsenmaana tavoitteiden julkistamisen aikaan.

Laatutavoitteiden taustalta löytyy verkoston ensimmäinen raportti Lastenhoito ja yhtäläiset mahdollisuudet (Childcare and Equality of Opportunities), joka julkaistiin vuonna 1988. Siinä päädyttiin toteamukseen, että *"palvelujen on tarjottava määrän ohella myös laatua"* ja että *"on kiireellisesti toimittava laadun määrittämiseksi, laadun valvomiseksi, kehittämiseksi ja säilyttämiseksi"*. Vuonna 1991 verkosto piti Barcelonassa Eurooppa-seminaarin, josta samana vuonna julkaistiin seminaariraportti ja asiakirja Laatu päivähoidossa ja esiopetuksessa (Quality in Services for Young Children).

Lastenhoitoverkosto on laatinut laatutavoitteet vastauksena Euroopan komission *Yhteisön kolmannelle yhtäläisen mahdollisuuksien toimintaohjelmalle* annettuun erityistehtävään vakiinnuttaa perusteet määritelmälle "laatu lastenhoitopalveluissa". Lastenhoitoverkoston laatusuosituksen perustana on neuvoston suositus lastenhoidosta, jossa esitetään erityistavoitteita lasten päivähoitopalvelujen kehittämiseksi. Näitä erityistavoitteita ovat:

- kohtuuhintaisuus
- palvelujen saanti sekä maaseudulla että taajamissa
- palvelujen järjestäminen lapsille, joilla on erityistarpeita
- turvallisen ja luotettavan hoidon yhdistäminen pedagogiseen lähestymistapaan
- hoitopalvelujen, vanhempien ja paikallisten yhteisöjen välinen läheinen vuorovaikutus
- palvelujen monipuolisuus ja joustavuus
- vanhempien valintamahdollisuuksien lisääminen
- palvelujen yhtenäisyys

Nämä päämäärät muodostavat yhdessä perustan korkealaatuiselle päivähoito- ja esiopetusjärjestelmälle. Tällaisten päämäärien saavuttamiseksi tarvitaan määrättyjä edellytyksiä, jotka ovat:

- toimintalinjat päivähoitopalvelujen järjestämiseksi
- päivähoitopalveluja koskevan vastuun koordinointi
- sisällölliset toimintalinjat
- henkilökunnan soveltuvuus ja asianmukaiset työolosuhteet (mukaan lukien koulutus ja palkkaus)
- tilojen tarkoituksenmukaisuus
- suunnittelun, seurannan, tuen, koulutuksen, tutkimuksen ja kehityksen infrastruktuuri
- riittävä rahoitus

Laatutavoitteet kattavat lasten päivähoidon ja esiopetuksen eli palvelut, jotka tarjoavat hoitoa ja/tai opetusta alle oppivelvollisuusikäisille lapsille. Palveluihin kuuluvat jäsenmaissa yleisesti eri ikäisten lasten päiväkotiryhmät, esiopetusryhmät ja perhepäivähoito. Tavoitteita sovelletaan julkisin varoin rahoitettuihin palveluihin joko yksityisellä tai julkisella sektorilla.

Asiakirjan 40 tavoitetta jakautuvat yhdeksään eri ryhmään. Jokaisesta ryhmästä löytyy raportissa **tavoitteiden** lisäksi asiaa koskevaa **keskustelua** ja **esimerkkejä** eri jäsenmaiden toiminnoista. Seuraavassa esitellään kaikki yhdeksän eri ryhmää sekä jokaisen ryhmän alla esimerkkinä yksi kyseiseen ryhmään liittyvistä tavoitteista.

## **I Toimintalinjat (tavoitteet 1 - 6)**

Tavoite 1: hallitusten tulisi vaikuttaa ammatilliseen ja julkiseen mielipiteeseen yhdenmukaisen julkisen lausunnon antamiseksi suunnitelmista, jotka koskevat pienten, 0-6-vuotiaiden lasten hoito- ja esiopetuspalveluita sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, kansallisella ja alueellisella/paikallisella tasolla. Näissä toimintalinjoissa tulisi asettaa periaatteita, täsmentää päämääriä ja määrittää asioiden tärkeysjärjestys sekä selvittää, miten tällaiset aloitteet koordinoidaan eri hallinnon alojen välillä.

## **II Rahoitus (tavoitteet 7 - 10)**

Tavoite 7: pienten lasten palveluihin kohdistettavien julkisten varojen ei tulisi olla alle 1 % BKT:sta, jotta saavutettaisiin alle ja yli kolmevuotiaiden lasten palveluille asetetut tavoitteet.

## **III Palvelutasot ja palvelumuodot (tavoitteet 11 -15 )**

Tavoite 12: palveluissa tulisi tarjota joustavuutta hoitoajoissa ja hoidon kestossa kattaen työtunnit ja työvuoden, jos vanhemmat sitä vaativat.

## **IV Kasvatus ja esiopetus (tavoitteet 16 - 20)**

Tavoite 17: vanhempien, henkilökunnan ja muiden asianomaisten tulisi hahmotella ja kehittää kasvatuksen ja opetuksen perustavoitteita.

## **V Henkilökunnan määrä (tavoitteet 21 - 24)**

Tavoite 22: vähintään kymmenesosa työviikosta tulisi voida käyttää valmisteiluun ja jatkuvaan koulutukseen, jolloin henkilökunta ei ole tekemissä lasten kanssa.

## **VI Henkilökunnan työ ja koulutus (tavoitteet 25 - 29)**

Tavoite 27: koko henkilökunnalla, joka työskentelee lasten kanssa, tulisi olla oikeus jatkuvaan koulutukseen työn ohella.

## **VII Ympäristö ja terveys (tavoitteet 30 - 33)**

Tavoite 31: ympäristön ja sen tilaa koskeva suunnittelun käsittäen rakennusten tilojen suunnittelun, huonekalut ja apuvälineet, tulisi heijastaa palvelun opetus-tavoitteita ja ottaa huomioon vanhempien, henkilökunnan ja muiden asiasta kiinnostuneiden näkemykset.

## **VIII Vanhemmat ja yhteiskunta (tavoitteet 34 - 36)**

Tavoite 34: vanhemmat toimivat yhteistyössä ja ovat osallisina lasten varhaisvuosien palveluissa. Heillä on näin ollen oikeus antaa ja saada tietoa ja oikeus ilmaista näkökantansa sekä virallisesti että epävirallisesti. Palvelujen päätöksentekoprosessissa tulisi olla osallisena vanhemmat, koko henkilökunta ja, mikäli mahdollista, lapset.

## **IX Suoritus (tavoitteet 37 - 40)**

Tavoite 40: henkilökunnan tulisi arvioida suoritustaan säännöllisesti käyttäen sekä objektiivisia menetelmiä että itsearviointia.

Laatutavoitteet pienten lasten palveluissa on Euroopan komission lastenhoitoverkoston vastaus tehtävään vakiinnuttaa kriteerit laadun määrittämiselle lastenhoitopalveluissa. Verkosto on uskonut tavoitteet asettaessaan vuonna 1996, että jäsenmaat voivat saavuttaa kaikki 40 tavoitetta kymmenen vuoden kuluessa eli vuoteen 2006 mennessä. Osa tavoitteista oli jo niiden asettamisen aikaan saavutettuna yhdessä tai useammassa jäsenmaassa. Julkaisussa kuitenkin korostetaan, että näiden tavoitteiden saavuttaminen ei merkitse laadun etsimisen ja kehittämisen päättymistä. Laatutyö on dynaamista, prosessinomaista ja jatkuvaa asioiden uudelleen tarkastelua ja pohdintaa. Laatutavoitteiden saavuttaminen ei oikeuta kehityksen pysäyttämiseen tai kehityskulun kääntämiseen taaksepäin. Päämääränä tulee kaiken aikaa olla laadun nostaminen entistä korkeammalle tasolle.

Lastenhoitoverkosto on nähnyt laatutavoitteiden toteutumisen välttämättömäksi ja mahdolliseksi. Historiallisista, taloudellisista, poliittisista yms. syistä johtuen tavoitteiden saavuttaminen on joillekin maille vaikeampaa kuin toisille. Tavoitteita julkistettaessa kuitenkin todettiin, että niiden saavuttaminen merkitsisi suurta edistysaskelta kohti korkealaatuisten palvelujen yhtäläisen saannin turvaamista kaikille pienille lapsille Euroopan unionissa. Korkealaatuisten päivähoito- ja esiopetuspalvelujen katsotaan olevan välttämätön osa taloudellista ja sosiaalista infrastruktuuria. Yhtäläinen mahdollisuus laadukkaisiin palveluihin on tärkeää sekä lasten, perheiden ja yhteisöjen hyvinvoinnin kannalta että tuottavien talouksien kannalta. Tämä ajatus ja päämäärä tulisi omaksua niin paikallisella, alueellisella, kansallisella kuin eurooppalaisellakin tasolla ja tämän päämäärän eteen tulisi kaikkien työskennellä yhdessä.

## **2.3 Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallintaa suuntaavat asiakirjat**

Seuraavissa luvuissa käsitellään sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallintaa ohjaavia ja suuntaavia asiakirjoja. Osa asiakirjoista on suoraan sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja/tai erityi-

sesti sen laadunhallinnan näkökulmasta laadittuja. Osa käsitellyistä asiakirjoista puolestaan on valtakunnallisesti laajempia kokonaisuuksia, joiden sisään osa-alueena sisältyy myös sosiaali- ja terveysalan ohjausta tai normitusta. Yhteistä näille kaikille asiakirjoille on kuitenkin se, että ne suoraan tai välillisemmin koskevat myös varhaiskasvatusta ja ne tulisi ottaa huomioon toiminnan suunnittelussa, toteuttamisessa ja järjestämisessä.

### **2.3.1 Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa**

Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus (Stakes) on julkaissut jo vuonna 1995 ensimmäisen valtakunnallisen suosituksen sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnan järjestämisestä ja sisällöstä. (Laadunhallinta sosiaali- ja terveyshuollossa. 1995.) Suositukseen on ottanut kantaa sen eri vaiheissa kattava joukko sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita ja toimijoita.

Suosituksen tarkoituksena on tukea laadunhallintaa sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä innostaa henkilöstöä laatutyöhön. Asiakirjassa korostetaan asiakasnäkökulmaa, annetaan esimerkkejä laadunhallinnan menetelmistä sekä selkiytetään laatuun liittyvää käsitteistöä. Suosituksessa kerrotaan sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnan lähtökohdista ja laadunhallinnan tilanteesta muissa maissa. Lisäksi suosituksessa käsitellään sosiaali- ja terveydenhuollon erilaisia laadunäkökulmia lainsäädännössä, sopimuksissa ja valtakunnallisessa ohjauksessa. Suositukseen on kirjattu kolme keskeistä laatuun liittyvää periaatetta:

1. laadunhallinta on jokapäiväistä työtä
2. asiakaslähtöisyyden tulee olla laadunhallinnan painopiste
3. sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta toteutetaan tiedolla ohjaamisella

Suositus on tarkoitettu monipuolisesti eri sosiaali- ja terveydenhuollon toimijatahojen käyttöön.

### **2.3.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle**

Vuonna 1995 julkaistua valtakunnallista laadunhallinnan suositusta tarkistettiin kolmen vuoden kuluttua sen valmistumisesta. Sosiaali- ja terveysministeriö, Stakes ja Suomen Kuntaliitto julkaisivat vuonna 1999 uudistetun valtakunnallisen laadunhallinnan suosituksen, jonka avulla sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta luotsataan 2000-luvulle. (Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus)

Uudistetussa suosituksessa korostetaan, että ensimmäisen suosituksen (1995) kolme keskeistä peruslinjaa - asiakkaan aseman korostaminen, tiedolla ohjaaminen, laatutyön käynnistyminen työyhteisöistä ja vapaus valita omat laadunhallinnan menetelmät ja lähestymistavat – ovat edelleen hyviä, mutta eivät riittäviä lähtökohtia laatutyölle. Suosituksen (1999) mukaan laadunhallinnan toteuttaminen on ollut kunnissa edelleen epätasaista eikä asiakkaan ääni ole kuullut riittävästi. Myös asiakaspalautteiden hyödyntämisessä on ollut selkeitä puutteita. Laadunhallintaan kaivataan asiakirjan mukaan aikaisempaa selkeämpää ohjausta ja linjaamista. Laadunhallinta 2000-luvulle raporttiin on kirjattu tavoitteeksi:

- edistää asiakaslähtöistä toimintaa
- kuvata, miten laadunhallinnalla tuetaan hyvää palvelutoimintaa

- edistää laadunhallinnan käynnistymistä ja kehittymistä kaikilla sosiaali- ja terveydenhuollon alueilla
- kannustaa toimimaan yhdessä hyväksytyjen laadunhallinnan päämäärien ja periaatteiden mukaisesti.

Suositus painottaa asiakkaiden mukaan ottamista laadunhallintaan, korostaa johdon merkitystä laatutyön luotsaajana ja pitää henkilöstöä hyvän laadun edellytyksenä. Suosituksessa laadunhallinta nähdään myös ehkäisevänä toimintana hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. Laadunhallintaprosessin näkökulmasta suosituksessa korostetaan järjestelmällisyyttä, sisäisten ja ulkoisten prosessien hallintaa ja tiedon merkitystä paremman laadun aikaan saamiseksi. Laatuksiteerit ja yksityiskohtaiset toimintasuositukset ohjaavat ja tukevat laatutyötä. Julkaisusta löytyy liitteenä kirjallisuusvinkkien lisäksi valtioneuvoston periaatepäätös hallintopoliitiikan suuntalinjoista.

### 2.3.3 Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma TATO

Valtioneuvosto hyväksyy sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelman hallituskausittain. Valtioneuvosto määrittelee ohjelmassa sosiaali- ja terveydenhuollon keskeisimmät kehittämistavoitteet, niihin liittyvät toimenpidesuositukset, toteuttajat ja aikataulutavoitteet. Ohjelman tavoitteet ja suositukset on kohdistettu pääosin kunnille, mutta ohjelma sisältää myös valtionhallintoon kohdistuvia toimenpidesuosituksia, joiden tarkoituksena on tukea kuntien toimintaa.

Tavoite- ja toimintaohjelma valmistellaan laajassa yhteistyössä kuntasektorin, eri hallinnonalojen ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestöjen kanssa. Ohjelman sisältämät asiat vaativat myös toimeenpanovaiheessa yhteistyötä eri toimijoiden kesken. TATO:a arvioidaan ja seurataan koko nelivuotiskauden ajan.

Paavo Lipposen hallituksen aikana vuosille 2000 - 2003 hyväksytty sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma TATO sisältää päivähoidon ja varhaiskasvatuksen laadun näkökulmasta tärkeitä suosituksia. Asiakirjassa kuvataan sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöä ja suuntaviivoja. Ohjelmassa käsitellään myös toiminnan painotuksia seuraavan kolmen teeman alla:

1. Hyvinvointia tukeva ympäristö
2. Estetään ongelmat ajoissa
3. Parannetaan palvelujen toimivuutta

Jokainen näistä suuntaviivoista alaotsikoineen sisältää toiminnalle asetettavat tavoitteet ja niitä seuraavat toimenpidesuositukset. Lasten ja nuorten terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen ja syrjäytymisen ehkäisy löytyvät tavoitteen neljä kohdalta. Tavoite kymmenen käsittelee laadunhallintaa otsikolla "Laadunhallinta ja oman toiminnan arviointi tutuksi". Tähän yhteyteen on kirjattu seuraava toimenpidesuositus:

*"Valtioneuvosto vahvistaa vuonna 2000 varhaiskasvatuksen valtakunnallisia linjauksia koskevan asiakirjan. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Stakes toteuttavat valtakunnallisen varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen kehittämishankkeen paikallisen, alueellisen ja valtakunnallisen ohjaus- ja arviointijärjestelmän vahvistamiseksi."*

Vuosien 2000 - 2003 TATO:n tavoitteiden mukaisesti varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset valmistuivat keväällä 2002 (kts. kohta 2.2.2) ja Sosiaali- ja terveysministeriö ja Stakes toteuttivat vuosina 2000 - 2003 kolmivuotisen Valoa -varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjaustoiminnan kehittämishankkeen (kts. [www.stakes.fi/varttua](http://www.stakes.fi/varttua)). Valoa -jatkohanke jatkaa toimintaansa vuoden 2005 kesäkuun loppuun saakka.

Pääministeri Matti Vanhasen hallituskauden TATO on voimassa vuodesta 2004 vuoden 2007 loppuun saakka. Ohjelma ja sen suositukset tarkentavat pääministeri Vanhasen hallituksen hallitusohjelman sosiaali- ja terveystaloudellisia tavoitteita ja perustuvat osaltaan sosiaali- ja terveydenhuollon edellisen ohjelmakauden 2000 - 2003 aikana esille tulleisiin kehittämistarpeisiin. Ohjelmassa on vahvistettu erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon integroitua kehittämistä.

TATO:ssa ei päätetä sitovasti tulevan nelivuotiskauden voimavaroista. Tavoitteet toteutetaan valtiontalouden kehyspäästösten ja vuosittain talousarvioesitysten yhteydessä tehtävien mitoitus- ja kohdentamispäästösten puitteissa. Tavoite- ja toimintaohjelmassa on kuitenkin esitetty pääperiaatteet siitä, miten esitettyjen toimenpidesuosituksien aiheuttamat lisäkustannukset pyritään ottamaan huomioon kuntien valtionosuusjärjestelmässä ja muussa valtion rahoitusvastuussa. TATO 2004 - 2007 vahvistaa lakisäätteenä kuntasektorille suunnattuna suunnitteluasiakirjana sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämisen yhteisiä painopistealueita ja niitä tukevia ohjauksen ja voimavarojen toimenpidesuosituksia.

Uusimmassa TATO:ssa on erikseen luku, jossa käsitellään lasten ja nuorten sekä lapsiperheiden palveluiden kehittämistä (TATO 2003 - 2007, luku 2.3). Luvun sisältämien päivähoito- ja laatu koskevien toimenpidesuosituksien mukaan kuntien tulee kehittää päivähoitoa ja varhaiskasvatusta ottaen huomioon Stakesin laatiman Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet -asiakirjan. Kuntien tulee myös pyrkiä turvaamaan riittävät voimavarat ja osaaminen myös erityistä tukea tarvitsevien lasten hoidossa ja kasvatuksessa. Toimenpidesuosituksien mukaan kuntien tulee tehostaa lapsiperheiden kanssa työskentelevien moniammatillista ja suunnitelmallista yhteistyötä esimerkiksi perustamalla perhepalveluverkostoja tai -keskuksia. Myös päivähoito-ruokailun laadukkaaseen toteuttamiseen esitetään TATO:ssa omia suosituksia.

TATO:on vahvasti liittyvinä asiakirjoina voidaan pitää valtioneuvoston lokakuussa 2003 antamaa sosiaalialan turvaamista koskevaa periaatepäätöstä ja sen mukaista Sosiaalialan kehittämishanketta, jossa käsitellään sosiaalihuollon ja -palveluiden sisällöllisiä kehittämistarpeita lähivuosina. Terveystalouden puolella etsitään puolestaan uusia ratkaisuja osana Kansallista terveydenhuollon hanketta vuoteen 2007 asti. Valtioneuvosto on toukokuussa 2001 antanut periaatepäätöksen Terveys 2015 -kansanterveysohjelmasta. Sosiaalialalla on myös valmisteilla Hyvinvointi 2015 -ohjelma.

#### **2.3.4 Hallitusohjelma**

Hallitusohjelma laaditaan aina uuden hallituksen aloittaessa ja se käsittää uuden hallituksen toimintasuunnitelman hallituskaudeksi. Nykyisestä, keväällä 2003 laaditusta, pääministeri Vanhasen hallitusohjelmasta löytyy lapsi- ja perhepoliittisten mainintojen lisäksi kommentteja koskien erityisesti lasten päivähoito- ja perhepoliittisten kehittämistä. Hallitusohjelmassa nostetaan esiin tarve päivähoitolain uudistamiseen, perhepäivähoidon saatavuuden lisäämiseen ja perhepäivähoidon aseman parantamiseen kehittämällä kustannuskorvausjärjestelmää. Hallitusohjelma löytyy kokonaisuudessaan osoitteesta: [www.valtioneuvosto.fi](http://www.valtioneuvosto.fi)

## 2.4 Varhaiskasvatuksen tutkimus- ja kehittämistoiminta

Erilaiset varhaiskasvatusta koskevat selvitykset ja tutkimus- ja kehittämisraportit ovat erittäin merkittäviä varhaiskasvatuksen laadun kehittämistä suuntaavia asiakirjoja niiden sisältämän uusimman tutkimus- ja kehittämistiedon vuoksi. Uusimman tiedon kautta pystytään reflektamaan aikaisempaa osaamista ja kehittämään esimerkiksi uusia työ- ja toimintatapoja varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseksi. Näitä asiakirjoja on löydettävissä muun muassa yliopistojen internetsivuilta ja Stakesin Varttua- portaalista, johon on koottuna varhaiskasvatukseen liittyviä asiakirjoja. Stakesin Varttua- portaaliin tulee jatkossa myös oma julkaisukanava. Tällä kanavalla on suunniteltu julkaistavaksi esimerkiksi muualla julkaisemattomia opinäytteitä ja tutkimusraportteja. Seuraavissa luvuissa kuvataan lyhyesti muutamaa päivähoitoa koskevaa valtakunnallista selvitystä.

### 2.4.1 Lasten päivähoidon tilannekatsaus

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen Kuntaliitto selvittivät valtakunnallista päivähoidon tilannetta lääninhallitusten puhelinhaastatteluina keräämään aineiston avulla. Tiedot on kerätty tilanteesta 31.1.2001. Selvityksen erityisinä painopistealueina olivat lasten ja kasvatushenkilöstön määrät päivähoidossa sekä erityispäivähoidon ja iltä-, yö- ja viikonloppuhoidon järjestäminen. Lisäksi selvitettiin hoito- ja kasvatushenkilöstön sijaisjärjestelyjä, leikki- ja avointa päiväkotitoimintaa, päivähoidon tiloja ja henkilöstön koulutustarpeita. (Kahiluoto 2002.)

Selvityksen tulosten yhteenvedon mukaan henkilöstön määrässä on puutteita, nykyiseen päivähoidon sääntelyyn kaivataan tarkistuksia ja erityispäivähoitoon tarvitaan lisää tukitoimia. Kehittämistä kaipaavat myös vuorohoito, koululaisten aamu- ja iltapäivähoito, avoimet päiväkodit ja leikkitoiminta. Päivähoidon tiloihin kaivataan valtakunnallisia ohjeita ja suosituksia ja kuntiin tarvitaan myös päivähoidon henkilöstölle koulutussuunnitelmaa sekä määrärahojen lisäystä koulutustarpeisiin. (Kahiluoto 2002.)

### 2.4.2 Laadun kehittäminen ja ohjaustoiminta varhaiskasvatuksessa -selvitys

Laadun kehittäminen ja ohjaustoiminta varhaiskasvatuksessa -selvitys on sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2003 julkaisema Valoa -hankkeen julkaisu. Asiakirja on ensimmäinen valtakunnallinen perusselvitys varhaiskasvatuksen laatutyön kentässä. Selvityksen tarkoituksena oli kartoittaa kuntien laadun kehittämisen nykytilaa ja keskeisiä kehittämistarpeita. Selvityksen tuloksia voidaan hyödyntää laadun ja ohjaustoiminnan kehittämisen suunnittelussa sekä valtakunnallisella, alueellisella että paikallisella tasolla. (Alila 2003.)

Selvityksen mukaan laadunhallinta ja arviointi ovat käsitteinä vielä selkiytymättömiä. Varhaiskasvatuksen alueella kaivataan kokonaisuudessaan laadun ja arvioinnin teoreettista ja tutkimuksellista vahvistamista. Päivähoitohenkilöstö kokee tarvitsevänsä lisää koulutusta laadun kehittämiseen ja arviointiin. Lisäksi kunnissa kaivataan tietoa erilaisista laadunarviointimenetelmistä ja tukea laatuprosessien aloittamiseen ja eteenpäinviemiseen. Laadun kehittämiseen kuntatasolla tulee lisätä systemaattisuutta ja laatutyön liittämistä osaksi johtamisjärjestelmää, suunnittelua, kehittämistä ja päivittäisen työn tarkastelua.



Kuntien aktiivisuus laadun arvioinnin toteuttamisessa vaihtelee suuresti. Asukasmäärältään suuret kunnat ovat pääsääntöisesti pidemmällä monipuolisessa laadunarviointityössä kuin pienet kunnat. Määrällistä arviointia (esimerkiksi hoitopäivän hinta) suoritetaan säännöllisesti lähes kaikissa kunnissa. Taloudellisen toiminnan seuraamiseen on runsaasti erilaisia tunnuslukuja. Määrällisen arvioinnin kautta tullutta tietoa käytetään päivähoidon henkilöstöresurssien kohdentamiseen ja palvelutoiminnan kehittämiseen sekä talousarvion suunnitteluun ja seurantaan. Toiminnan laadullista arviointia suoritetaan huomattavasti vähemmän ja harvemmin kuin määrällistä arviointia kaikkien päivähoitomuotojen kohdalla.

Alilan (2003) selvityksen mukaan kunnissa on laadittu vain vähän päivähoidon laatutyötä ohjaavia asiakirjoja, kuten laatukäsikirjoja tai laadunhallinnan suunnitelmia. Laatutyöhön keskitettyjä työryhmiä ei kunnissa juurikaan ole. Järjestelmällistä laadunarviointitapaa ja -järjestelmää käyttää vain kolmannes kunnista. Kunnan hallinto on harvoin mukana päivähoidon laatu- ja arviointityössä. Kunnat ovat harvoin osallisina erilaisissa laatu- ja arviointiprojekteissa joko koko kunnan tai päivähoidon osalta. Vanhempien ja lasten osuus päivähoidon laatutyössä on tutkimuksen mukaan vielä varsin vähäistä ja satunnaista.

Selvitykseen osallistuneista vastaajista reilu neljännes ilmoitti ettei kunnassa arvioida toiminnan laatua lainkaan. Sisäinen arviointi on yleisin arviointitapa niissä kunnissa, joissa arviointia suoritetaan. Arvioinnin tulosten pohjalta korjataan ensisijaisesti toimintaa ja kirjataan kehittämisalueita toimintasuunnitelmaan. Sen sijaan kehittämisprojekteja, vastuutehtäviä ja aika-tila- ja määrällisiä vähemmän. Vertailua muiden kuntien tai päivähoitoyksiköiden välillä ei suoriteta juuri lainkaan. Laatutyöstä ja sen tuloksista tiedottaminen kaipaa tehostamista kaikilla tahoilla.

Kuntien laatu- ja arviointityöhön liittyvät mielikuvat ovat yleisesti myönteisiä ja laatutyö koetaan hyödylliseksi ja haasteelliseksi oman työn kehittämisvälineeksi. Kielteisiä ja kriittisiä mielikuvia oli joka neljännellä vastaajalla.

Nykyinen valtakunnallinen normiohjaaminen koetaan selvityksen (Alila 2003) mukaan riittävänä. Informaatio-ohjaus on vastaajien mukaan riittävää, vaikkakin uusista tutkimuksista ja kehittämishankkeista sekä valtakunnallisista linjauksista, suunnitelmista ja tavoitteista kaivataan enemmän tietoa. Valtakunnan taholta tuleva tieto vaikuttaa kunnissa toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen sekä koulutukseen hakeutumiseen. Vaikka valtakunnan tason normi- ja informaatio-ohjaus koetaan riittävänä, kunnat kaipaavat laatu- ja arviointityöhön valtakunnallista ohjeistusta. Kunnat katsovat että valtakunnallinen ohjeistus varhaiskasvatuksen laatutyössä tukisi kunnallista laatutyötä, tasoittaa kuntakohtaisia eroja ja yhtenäistää varhaiskasvatuksen laadun linjauksia.

Päivähoidon henkilöstön nimikkeet ovat etenkin esimiesten osalta moninaisia ja kirjavia. Päivähoidon kuntaorganisaatiossa on yleensä pedagogisesta ohjaamisesta ja koulutussuunnittelusta vastaava henkilö. Tällä henkilöllä on kuitenkin yhtä aikaa monia suuria työkokonaisuuksia vastuullaan kuten päiväkodin johtaminen, työskentely lapsiryhmässä ja koko kunnan päivähoidosta vastaaminen, jolloin esimerkiksi pedagogiseen johtamistyöhön ei jää aikaa. Kuntien päivähoitolle ohjaaman koulutuksen määrää, sisältöä ja rahoitusta tulee selvityksen mukaan tehostaa. Myös päivähoidon tiedonhaku- ja välitysjärjestelmä kaipaa kunnissa systematisointia ja tehostamista. Kunnissa tarvitaan tukea varhaiskasvatuksen sisällön kehittämiseen esimerkiksi varhaiskasvatustutkimuksen, vanhempien kanssa tehtävän yhteistyön, erityiskasvatuksen ja laadun kehittämisen osalta. (Alila 2003.)

### 2.4.3 Sosiaalialan kehittämishanke

Sosiaalialan kehittämisprojektin tehtävänä oli vuonna 2003 laatia pitkän tähtäimen kehittämisohjelma, jolla turvataan sosiaalialan tasapainoinen ja hallittu kehitys. Selvityshenkilöt arvioivat erityisesti neljää suurta kokonaisuutta: 1) sosiaalipalvelujen saatavuutta ja laatua eri väestöryhmien näkökulmasta, 2) sosiaalialan henkilöstönsaamista, riittävyttä ja työkäytäntöjä, 3) palvelujen järjestämistä kunnassa ja yhteistyötä muiden hallintokuntien kanssa ja 4) sosiaalialan rahoitusta ja ohjausta. (Heikkilä, Kaakinen & Korpelainen 2003.)

Sosiaalialan kehittämisprojektin loppuraportissa annetaan parantamisesityksiä ja jatkotoimenpide-ehdotuksia sosiaalipalvelujen laadun kehittämiseksi jatkossa. Varhaiskasvatuksen osalta mainitaan erityisesti

- erityispäivähoidon kehittäminen
- varhaiskasvatuspalvelujen monipuolisuuden lisääminen
- vanhemmuuden ja perheiden kasvatustyön tukeminen ja varhainen puuttuminen päivähoidon painopistealueena sekä
- päiväkodin enimmäisryhmäkoon kokopäivähoidossa rajaaminen. (Heikkilä ym. 2003.)

Valtioneuvosto antoi selvitysmiesten raportin pohjalta lokakuussa 2003 periaatepäätöksen (Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2003:5) sosiaalialan tulevaisuuden turvaamiseksi. Periaatepäätös vahvistaa ne lähtökohdat ja toimenpiteet, joilla sosiaalialaa tulevina vuosina kehitetään. Tavoitteena on palvelujen saamisen ja laadun turvaaminen, palvelurakenteen ja toimintojen uudistaminen sekä henkilöstön osaamisen ja työolojen kehittäminen. Tarkoituksena on varmistaa myös sosiaalialan pitkän aikavälin kehittäminen ja ennakoida muuttuvan toimintaympäristön asettamia lisääntyviä vaatimuksia sosiaalisten ongelmien ehkäisemiseksi ja niiden ratkaisemiseksi. Tätä varten käynnistyy Hyvinvointi 2015 -ohjelman valmistelu.

Valtioneuvoston periaatepäätös toimeenpannaan nelivuotisena sosiaalialan kehittämishankkeena vuosina 2003 - 2007. Hanketta johtaa erillinen johtoryhmä ja koordinaatiovastuu hankkeesta on sosiaali- ja terveysministeriöllä. Sosiaalialan kehittämishankkeesta on tehty toimeenpanosuunnitelma (Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2003:20), jossa on esitetty sosiaalialan uudistamisen tavoite ja periaatteet, hankkeiden organisointi sekä keskeiset periaatepäätöstä toteuttavat hankkeet, jotka käynnistetään vuosina 2003 - 2004.

Sosiaalialan kehittämishankkeen toimeenpanosuunnitelmassa on neljä hankekokonaisuutta:

1. Palvelujen saamisen ja laadun turvaaminen
2. Palvelurakenteen ja toimintojen kehittäminen
3. Henkilöstön saanti, osaaminen ja työolojen kehittäminen
4. Hyvinvointi 2015 -ohjelma.

Nämä hankekokonaisuudet muodostuvat kaikkiaan 23 erillisestä osahankkeesta. Varhaiskasvatuksen teema löytyy Palvelurakenteen ja toimintojen kehittäminen -kokonaisuuden alta hankkeena numero 11: ”*Varhaiskasvatuksen kehittäminen ja vanhempien osallisuuden vahvistaminen*”. Tämän osahankkeen tavoitteena on varhaisen puuttumisen toiminta-ajatuksen ja -mallin vakiinnuttaminen osaksi varhaiskasvatuksen henkilöstön perustyötä, vanhempien osallisuuden lisääminen varhaiskasvatuksen kehittämisessä ja perhepäivähoidon aseman turvaaminen yhtenä varhaiskasvatuksen toimintamuotona.

Toimenpiteet, joita kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi toteutetaan ovat seuraavanlaiset.

1. Varhaiskasvatuksen varhaisen puuttumisen ja tuen menetelmiä ja vanhempia osallistavia toimintakäytäntöjä kehitetään hyödyntäen erityispuvähoidon alueellisia verkostoja
  - *Toteutetaan Stakesissa VarTu-hankkeena 2004 – 2005.*
2. Vanhempien osallisuutta vahvistetaan kunnan varhaiskasvatussuunnitelmaa tehtäessä sekä koulutuksen ja konsultaation avulla.
  - *Hanke konkretisoituu vuoden 2004 aikana.*
3. Perhepäivähoidon ohjauksen toimintamalleja kehitetään ja hyödynnetään valtakunnallisesti
  - *Toteutetaan Oulussa, Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskuksessa PERHO-hankkeena vuosina 2004 - 2006.*
4. Perhepäivähoitajien työolosuhteita kehitetään ja selvitetään perhepäivähoitajien kulukorvauksiin liittyviä ratkaisuvaihtoehtoja.
  - *Suomen Kuntaliiton kulukorvauksia selvittävä työryhmä saa työnsä päätökseen syksyn 2004 mennessä.*
  - *Asia valmistelussa sosiaali- ja terveystministeriössä*

## **2.5 Kuntien varhaiskasvatuksen toteuttamista suuntaavat ohjelmat ja strategiat**

### **2.5.1 Lapsi- ja perhepoliittiset ohjelmat ja strategiat**

Useissa kunnissa on muutaman viimeisen vuoden aikana laadittu lapsi- ja perhepoliittisia ohjelmia. Nämä ohjelmat kokoavat kuntatasolla tai lähialueella lapsiin ja perheisiin liittyvät palvelut ja niiden kehittämistarpeet. Suomen Kuntaliitto toteutti vuosien 2000 – 2002 aikana Lapsipolitiikka kunnissa –projektin, jonka tarkoituksena oli edistää lapsipoliittisten ohjelmien laadintaa kunnissa.

Suomen Kuntaliiton sivustojen mukaan (tilanne 9.3.2004) lapsipoliittinen ohjelma on valmiina 84 kunnassa. Ohjelman laadinta on käynnissä tai päätös ohjelmatyöstä on tehty 81 kunnassa. Kunnista 52 ilmoittaa, ettei erillistä lapsipoliittista ohjelmaa laadita, vaan lasten ja nuorten hyvinvointi liittyy osaksi muuta hyvinvointipoliittista ohjelmatyötä. Lisäksi kuntien yhteistyönä valmistellaan seudullisia ohjelmia ainakin seitsemällä seudulla. Kuntien lapsi- ja perhepoliittisten ohjelmien valmistumisen vaiheita ja itse strategioita voi tarkastella osoitteesta: [www.kuntaliitto.fi](http://www.kuntaliitto.fi)

Sosiaali- ja terveystministeriössä on vuonna 2003 valmistunut perhepoliittinen strategia, jossa on linjauksia ja taustoja perhepolitiikan kehittämiseen, suuntaviivoja hallitusohjelman laatimisen tueksi ja pidemmän aikavälin perhepoliittista tavoiteasettelua. Perhepoliittisen strategian tarkoitus on toimia laajemman lapsi- ja perhepoliittisen toimenpidekokonaisuuden taustasiakirjana. (Sosiaali- ja terveystministeriö: Ensipainos, helmikuu 2003.) Vuonna 2004 sosiaa-

li- ja terveysministeriössä valmistellaan tältä pohjalta perhepolitiikan suuntaviivoja ja konkreettisia toimenpideohjelmia, joita tullaan toteuttamaan kuluvan hallituskauden aikana.

### **2.5.2 Kuntien laadunhallinnan ohjelmat ja suunnitelmat**

Alilan (2003) selvityksen mukaan 14 % kunnista on laatinut varhaiskasvatuksen laadunkehittämisen tueksi ja avuksi erilaisia laadunkehittämisen suunnitelmia, ohjelmia ja käsikirjoja. Nämä asiakirjat ohjaavat ja yhtenäistävät varhaiskasvatuksen laadun kehittämistä muun muassa laatutavoitteiden asettamisen, vastuutehtävien jakamisen, tiedottamisen, raportoinnin, menetelmien käytön ja aikataulujen laatimisen suhteen. Kyseisiä laadunhallinnan asiakirjoja varhaiskasvatukseen ovat laatineet muun muassa Valoa -hankkeen pilottikunnat. Näiden kuntien laadunhallinnan suunnitelmat ovat nähtävissä osoitteesta: <http://www.stakes.fi/varttua>

### **3 KOTIMAISIA VARHAISKASVATUKSEN LAADUNARVIOINTIMENETELMIÄ**

#### **3.1 Johdanto - laadun arvioinnin tilanne suomalaisessa päivähoidossa**

Varhaiskasvatuksen laadun valtakunnallista tilannetta kartoittaneessa selvityksessä (Alila 2003) todetaan, että varhaiskasvatuksessa käytetään harvoin järjestelmällistä laadunarviointimenetelmää ja/tai -järjestelmää. Systemaattista arviointimenetelmää ei ole käytössä 55 % vastanneista kunnista (163 kuntaa), 30 % vastanneista kunnista (90 kuntaa) on valinnut tietyn arviointimallin tai -tavan ja 13 % vastanneista kunnista suunnitteli tietyn arviointimenetelmän käyttöä päivähoidossa.

Kunnat ovat selvityksen mukaan hyvin erilaisissa vaiheissa arviointimenetelmien kehittämisessä. Toisissa kunnissa mietitään ensimmäisen työtyytyväisyyskyselyn tai asiakastyytyväisyyslomakkeen laadintaa ja toisissa kunnissa laatutyötä on tehty systemaattisesti ja järjestelmällisesti jo useiden vuosien ajan. Näihin pitkään ja systemaattisesti laatutyötä tehneiden ”konkareiden” joukkoon voidaan selvityksen mukaan lukea kuitenkin vain 4 % kyselyyn vastanneista kunnista.

Selvityksen mukaan 62 % vastanneista kunnista ei ole vielä kehittänyt omia arviointimenetelmiään. Omia laadunarviointimenetelmiä uskalletaan alkaa kehittää yleensä vasta siinä vaiheessa kun laatutyötä on tehty jo useita vuosia ja omataan kokemuksia erilaisista menetelmistä. Selvityksen mukaan kuntien käyttämä yleisin arviointimenetelmä on kyselylomake. Reilu 20 % kunnista (66 kuntaa) kertoi olevansa osallisena hallintokuntien yhteisissä laatuprojekteissa, joista osa koskee nimenomaan arviointimenetelmien kehittämistä.

Laadunarviointimenetelmien kehittäminen on painottunut kunnissa aikaisemmin pitkälti määrällisen arvioinnin kehittämiseen, mutta laadullisen arvioinnin näkökulma on selkeästi vahvistunut viime vuosien aikana. Laadullisen, päivähoidon sisällölliseen kehittämiseen painottuvan arvioinnin vahvistumiseen on vaikuttanut muun muassa erilaiset valtakunnalliset ja ylikunnalliset laatuhankeet kuten Oulun yliopiston varhaiskasvatuskeskuksen toteuttama Laadun arviointi päivähoidossa -projekti (ks. luku 3.2), Efektian Lapsi ja laatu -projekti (ks. luku 3.3), Sosiaali- ja terveysministeriön ja Stakesin yhteinen Valoa -varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen kehittämishanke sekä kaupalliselta puolelta päivähoitoon levinneet arviointimenetelmät (ks. luku 3.4).

#### **3.2 Laadunarviointi päivähoidossa –projektin malli**

Laadun arviointi päivähoidossa –projektin malli perustuu Oulun yliopiston Varhaiskasvatuskeskuksen vuosien 1997 – 2000 aikana toteuttamaan yhteistyöprojektiin, jossa oli mukana 22 kokeilukuntaa ja useita eri asiantuntijatahoja. Projektin keskeisenä tavoitteena oli selkiyttää ja jäsentää päivähoidon laadun teoreettisia perusteita ja käsitteistöä sekä luoda varhaiskasvatus-tutkimukseen ja suomalaisen päivähoidon kulttuuriseen perustaan pohjautuva päivähoidon laadun arvioinnin ja kehittämisen malli.

Projektin keskeisin julkaisu on Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa –kirja (Hujala, Parrila, Lindberg, Nivala, Tauriainen ja Vartiainen 1999), jossa kuvataan päivähoidon laadun käsit-

teistää, teoreettista perustaa ja kulttuurisia lähtökohtia sekä mallinnetaan laadun arvioinnin toteuttamista kunta- ja yksikkötasolla. Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa -kirjalle jatkona on julkaistu teokset Perhepäivähoidon laatukriteerit (2000) ja Päiväkotien laatukriteerit (2000), jotka sisältävät konkreettisia työvälineitä päivähoidon laadunarviointiin.

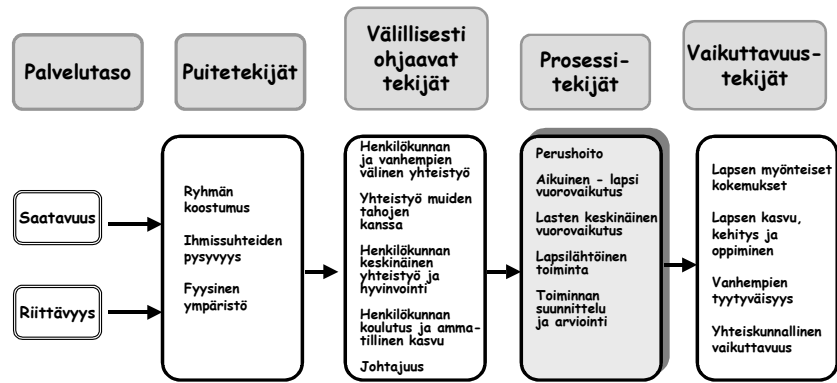
Projektin johtajana toiminut professori Eeva Hujala julkaisi suomalaisen päivähoitoon tarkoitetun laadunarviointimallin ensimmäisen kerran vuonna 1995. (Hujala-Huttunen 1995.) Laadun arviointi päivähoidossa -projektissa tätä mallia kehitettiin eteenpäin ja sen varhaiskasvatusteoreettiseksi perustaksi jäsenyi kontekstuaalisen kasvun näkökulma sekä konstruktivistinen näkemys lapsen oppimisesta. Malliin sisällytettiin myös erityisvarhaiskasvatuksen näkökulma. Vuosien 1997 - 1999 aikana tehdyn mallin eteenpäin kehittelyn yhtenä lähtökohdana pidettiin paitsi mallin päivittämistä vastaamaan paremmin tämän päivän kotimaista ja ulkomaista varhaiskasvatustutkimusta myös monitieteisen lähestymistavan sisällyttämistä malliin. Monitieteisyyden katsottiin olevan välttämätöntä päivähoidon ja sen tarjoaman varhaiskasvatuksen laaja-alaisuuden vuoksi. Laadun arviointi päivähoidossa -projektin puitteissa rakennettu laadunarviointimalli perustuu varhaiskasvatusta koskeviin tutkimuksiin ja teoriaan, mutta mukana on aineksia myös hallintotieteestä, erityisesti johtajuus- ja organisaatiotutkimuksista, sekä erityiskasvatuksesta. Mallin kehittäessä oli koko ajan tiivistä mukana myös projektissa mukana olleiden 22:n kunnan päivähoitohenkilöstö ja lasten vanhemmat.

### 3.2.1 Mallin kuvaus

Laadun arviointi päivähoidossa –projektin mallin keskeisenä perustana on näkemys siitä, että päivähoidon laatu voidaan jäsentää tiettyihin päivähoidon laadun kannalta merkityksellisiin osatekijöihin. Nämä niin sanotut laatutekijät luovat mallinnuksen sille, mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota päivähoidon laatua arvioitaessa ja kehitettäessä. Laatutekijät on jaettu mallissa neljään, näkökulmiltaan erilaiseen luokkaan:

- ◀ Päivähoidon laatua säätelevät *puitetekijät*, jotka ovat reunaehtoja laadukkaan päivähoidon toteuttamisessa
- ◀ Toiminnallisesti laatua säätelevät *välilliset tekijät*
- ◀ *Kasvatusprosessiin* liittyvät tekijät ja
- ◀ Tuotoksen taso ts. *vaikuttavuustekijät*

Laatutekijöiden oletetaan olevan toisistaan riippuvia siten, että laadukkaiden vaikutusten edellytyksenä on laadukas prosessi, joka ohjautuu välillisesti vaikuttavista tekijöistä ja on viime kädessä enemmän tai vähemmän puitetekijöiden säätelemä. Kokonaisuudessaan laatutekijöihin perustuvaa mallia kuvataan seuraavassa:



Kuvio 1. Päivähoidon laadunarviointimalli (Hujala ym. 1999, 80.)

Kuviossa 1 esitetyssä muodossaan laadunarviointimalli kertoo MIHIN tulee kiinnittää huomiota päivähoitoon laatua arvioitaessa ja kehitettäessä. Malli ei kuitenkaan kerro vielä mitään siitä MITEN päivähoito tulisi toteutua suhteessa eri tekijöihin ts. millaista on laadukas perushoito, aikuinen-lapsi vuorovaikutus jne. MITEN – kysymys avautuu mallissa käsitteiden *laatuvaatimus*, *laatatavoite* ja *laatuksiteeri* kautta.

Kullekin kuvion 1 laadunarviointimallissa esitetylle laatutekijälle on Laadun arviointi päivähoitossa –projektin mallissa kirjattu tietyt *laatuvaatimukset* ja *laatatavoitteet*, jotka kuvataan kokonaisuudessaan *Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa* –kirjassa. Laatuvaatimukset perustuvat suomalaista päivähoitoa ohjaavaan lainsäädäntöön ja ne kuvaavat päivähoitotoimintamme laatua koskevia perusedellytyksiä. Laatatavoitteet on rakennettu tutkimuksen ja teorian sekä asiantuntijapalautteen pohjalta. Ne osoittavat kasvatuksen tavoiteltavan tilan. Laatuvaatimukset ja -tavoitteet on pyritty rakentamaan siten, että ne soveltuvat kaikille lapsille. Varhaisvuosien erityiskasvatuksen vaatimukset ja tavoitteet on pyritty joitain poikkeuksia lukuun ottamatta yhdistämään muihin tavoitteisiin. Pääperiaatteena on pidetty inklusiivista ajattelua. Inklusion näkökulma tarkoittaa sitä, että yhteiskunnan yleiset kasvatus- ja opetuspalvelut on suunnattu kaikille lapsille ottaen huomioon heidän yksilölliset piirteensä ja vaihtelevat tarpeensa. Päämääränä on lapsen mahdollisimman täysipainoinen osallistuminen ympäröivän yhteiskunnan elämään, mihin edettäessä voidaan myös tarvita eriytettyä toimintaa.

Perhepäivähoidon laatuksiteerit (2000) ja Päiväkotien laatuksiteerit (2000) kirjoihin laatuvaatimukset ja laatatavoitteet on konkretisoitu kriteerilausekkeiksi, joiden pohjalta toimintaa voidaan arvioida. Seuraavassa kuvataan esimerkkinä laadunarviointimallin prosessitekijöihin kuuluva *lasten keskinäinen vuorovaikutus* ja siihen liittyvät *laatuvaatimukset* ja *laatatavoitteet*:

## LASTEN KESKINÄINEN VUOROVAIKUTUS

### Laatuvaatimukset

1. Päivähoidossa tuetaan lapsen sosiaalista kehitystä (L lasten päivähoitosta 1973/35, 2a§)

### Laatutavoitteet

1. Lasten leikkiä ja keskinäistä vuorovaikutusta edistetään joustavalla ajankäytön suunnittelulla.
2. Henkilökunta suunnittelee ja muokkaa oppimisympäristön lasten keskinäistä vuorovaikutusta, omaehtoista toimintaa ja leikkiä edistäväksi.
3. Henkilökunta ohjaa ja kannustaa lapsia keskinäiseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Lapsille järjestetään toimintoja, joissa erilaisilla lapsilla on mahdollisuus toimia yhdessä.
4. Henkilökunta antaa tarpeen mukaan ohjausta lasten keskinäisten ristiriitatilanteiden ratkaisuun sekä ohjaa tarvittaessa lasten välisten sosiaalisten suhteiden muodostumista ja kehittymistä. Leikin ja muun toiminnan ulkopuolelle jäävien lasten liittymistä vertaisvuorovaikutukseen tuetaan.
5. Erityislasten sosiaalisten ja kommunikaatiotaitojen tukemisessa hyödynnetään vertaisryhmän tarjoamia oppimismahdollisuuksia. Vertaisvuorovaikutusta erityislasten kanssa pidetään muille lapsille mahdollisuutena kehittyä sosiaalisissa taidoissa ja asenteissa.

Perhepäivähoidon laatukriteerit (2000) –kirjaan edellä kuvattuja lasten keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyviä laatuvaatimuksia ja –tavoitteita on konkretisoitu kriteerilausekkeiksi muun muassa seuraavasti:

Perhepäivähoidossa tuetaan suvaitsevaisuutta erilaisia ihmisiä kohtaan (V1)

Toteutuu	Toteutuu osittain	Ei toteudu	Perustele miksi ei toteudu tai toteutuu osittain
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/>

Perhepäivähoitaja havainnoi päivittäin lasten keskinäisen vuorovaikutuksen kehittymistä. (T2)

Toteutuu	Toteutuu osittain	Ei toteudu	Perustele miksi ei toteudu tai toteutuu osittain
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/>



Havainnoista saatuja tietoja hyödynnetään ajankäyttöä, oppimisympäristöä sekä vuorovaikutuksen ohjauskeinoja suunniteltaessa. (T2)

Toteutuu	Toteutuu osittain	Ei toteudu	Perustele miksi ei toteudu tai toteutuu osittain
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/>

Kriteerilausekkeiden perässä olevat koodit V1 ja T2 kuvaavat sitä, mihin laatuvaatimukseen tai –tavoitteeseen kukin kriteerilauseke perustuu. Esimerkkeinä kuvatut kriteerilausekkeet joiden perässä on koodi T2 perustuvat siis kyseisen kohdan laatuvaatimukseen 2. *Henkilökunta suunnittelee ja muokkaa oppimisympäristön lasten keskinäistä vuorovaikutusta, omaehtoista toimintaa ja leikkiä edistäväksi.*

Perhepäivähoidon laatuksikriteerit (2000) ja Päiväkotien laatuksikriteerit (2000) kirjoihin on vastaavalla tavalla konkretisoitu kaikki Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa –kirjassa kuvatut laatuvaatimukset ja –tavoitteet. Tietyille vaatimukselle ja tavoitteelle on asetettu yleensä useampia kriteereitä. Kriteerikirjat sisältävät lisäksi esimerkkinä omat arviointimittarinsa hallinnolle, henkilöstölle ja vanhemmille. Mittareissa kriteerien toteutumista arvioidaan edellä kuvatulla kolmiportaisella asteikolla *toteutuu, toteutuu osittain, ei toteudu*. Jokaisen toteutuu osittain tai ei toteudu vastauksen jälkeen arvioitsijan edellytetään perustelevan, miksi tietty kriteeri ei hänen mielestään toteudu tai toteutuu vain osittain. Näin arvioitsija joutuu jo arviointitilanteessa pohtimaan tarkemmin oman arviointinsa perusteita ja suuntamaan toiminnan kehittämistä.

### 3.2.2 Prosessin eteneminen

Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa –kirjassa (1999) laadunhallinta määritellään toimintatavaksi, jonka avulla lapset, vanhemmat, henkilökunta ja hallinto yhdessä arvioivat ja kehittävät toimintaa tavoitteiden suuntaisesti (vrt. Varhaiskasvatustyöryhmän muistio 1999). Laadunhallinnan toteuttamisen lähtökohtana painotetaan kaikkien eri toimijoiden sitoutumista jatkuvaan toiminnan perusteiden pohdintaan, arviointiin ja kehittämiseen. Laadunhallinnan prosessi edellyttää laaja-alaista yhteistyötä, jonka avulla luodaan yhteisiä päämääriä sekä ponnistellaan niiden saavuttamiseksi. Laadunhallintaa voidaan pitää toimintakulttuurina, joka perustuu elinikäisen oppimisen ja kehittymisen strategiaan. Laatu ei saavuta koskaan ideaalipistettään, jolloin kehittämistä ei enää tarvittaisi. Joka päivä opimme jotain uutta, joka suuntaa ja kehittää toimintaamme. Jatkuva kehittyminen edellyttää avoimuutta muutoksille.

Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa -kirjassa laadunhallintaprosessi jaetaan neljään eri vaiheeseen:

1. laadunhallinnan perusteiden pohdinta ja työhön sitoutuminen,
2. yhteisen laatufilosofian ja arviointikriteerien rakentaminen,
3. arvioinnin toteuttaminen
4. toiminnan kehittäminen ja uudelleen arviointi

Näitä vaiheita tarkastellaan Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa –kirjassa erikseen sekä **hallinnon** että päivähoitoyksikköjen tasolla. Tarkastelun kautta pyritään antamaan esimerkinomainen kuva siitä, miten asiakirjaa voidaan kunnissa hyödyntää laadunhallinnan toteuttamisessa. Jokainen kunta luo asiakirjan pohjalta kuitenkin omat toimintamallinsa laadunhallintaan. Seuraavassa kuvataan Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa –kirjan sisältöä mukaillen, miten laadunhallintaprosessi etenee hallinnon tasolla ja yksikkö tasolla prosessin eri vaiheissa.

## Hallinnon taso

Kunnissa laadunhallinnan suunnittelusta ja organisoinnista sekä koko henkilöstön sitouttamisesta laadunhallintaan vastaa ensisijaisesti päivähoidon johtamisvastuussa oleva viranhaltija, päivähoidon johtaja. Johtajan tehtävänä on tukea ja ohjata kunta- ja yksikkötasolla toteutettavaa arviointi- ja kehittämistyötä. Päivähoidon johtaja vastaa myös laadun johtoryhmän perustamisesta. Laadunjohtoryhmässä tulee olla edustettuna kunnan päättäjätaso, päivähoidon eri henkilöstöryhmät, vanhemmat ja tarpeen mukaan myös päivähoidon eri sidosryhmät.

Laadunhallinnan **ensimmäisessä vaiheessa** päivähoidon johtaja yhdessä laadunjohtoryhmän kanssa perehtyy laatuasiakirjaan kokonaisuudessaan ja keskustele sen herättämistä ajatuksista. Laadunhallinnan ensimmäiselle vaiheelle on hyvä antaa tarpeeksi aikaa, jotta jokainen osallistuja voi prosessoida läpi omat tunteensa ja ajatuksensa asian suhteen. Jokaisen osallistujan on ymmärrettävä miksi systemaattiseen laadunhallintaan lähdetään ja minkälaisen toimintakulttuurin muutoksen tämä mahdollisesti aiheuttaa. Asioiden syvälinen ja perusteellinen prosessointi edesauttaa prosessiin sitoutumista. Perusteiden pohdinnan yhteydessä on hyvä tarkastella menneisyyttä, tätä päivää ja tulevaisuutta. Mitä uutta asiakirjan mukainen laadunhallinta tuo päivähoitosektorille? Miten laadunhallintaa on toteutettu aikaisemmin? Arvostetaanko päivähoidon laadussa tänä päivänä samoja asioita kuin ennen? Jne.

**Toisessa vaiheessa** päivähoidon johtaja laatii yhdessä laadunjohtoryhmän kanssa kunnan päivähoito-organisaatiolle laadunhallintastrategian. Strategiassa on tärkeää näkyä kuntatason visio siitä, mihin laadunhallinnalla pyritään, minkälaiseen laatufilosofiaan työ perustuu ja mitä konkreettisia toimenpiteitä laadunhallinnan edistämiseksi tehdään. Hallinnon tasolla täytyy tehdä myös selkeä suunnitelma siitä, kuka vastaa mistäkin tehtävästä prosessin eri vaiheissa ja millä aikataululla prosessia viedään eteenpäin. Tässä vaiheessa on erityisen tärkeää pohtia sitä, miten koko päivähoidon henkilöstö sekä lasten vanhemmat saadaan mukaan yhteiseen laadun arviointiin ja kehittämiseen, laadunhallintaan.

Henkilöstön ja vanhempien sitouttamisessa avainhenkilöitä ovat päiväkodin johtajat sekä perhepäivähoidon ohjaajat. Laadunjohtoryhmän tehtävänä on konsultoida ohjata ja tukea heitä yksikkötasolla käynnistettävässä laadunhallinnassa. Laadunjohtoryhmä suunnittelee ja organisoii myös tarpeen mukaan erilaisia koulutustilaisuuksia ja konsultaatiota yksikkötason laadunhallinnan tueksi.

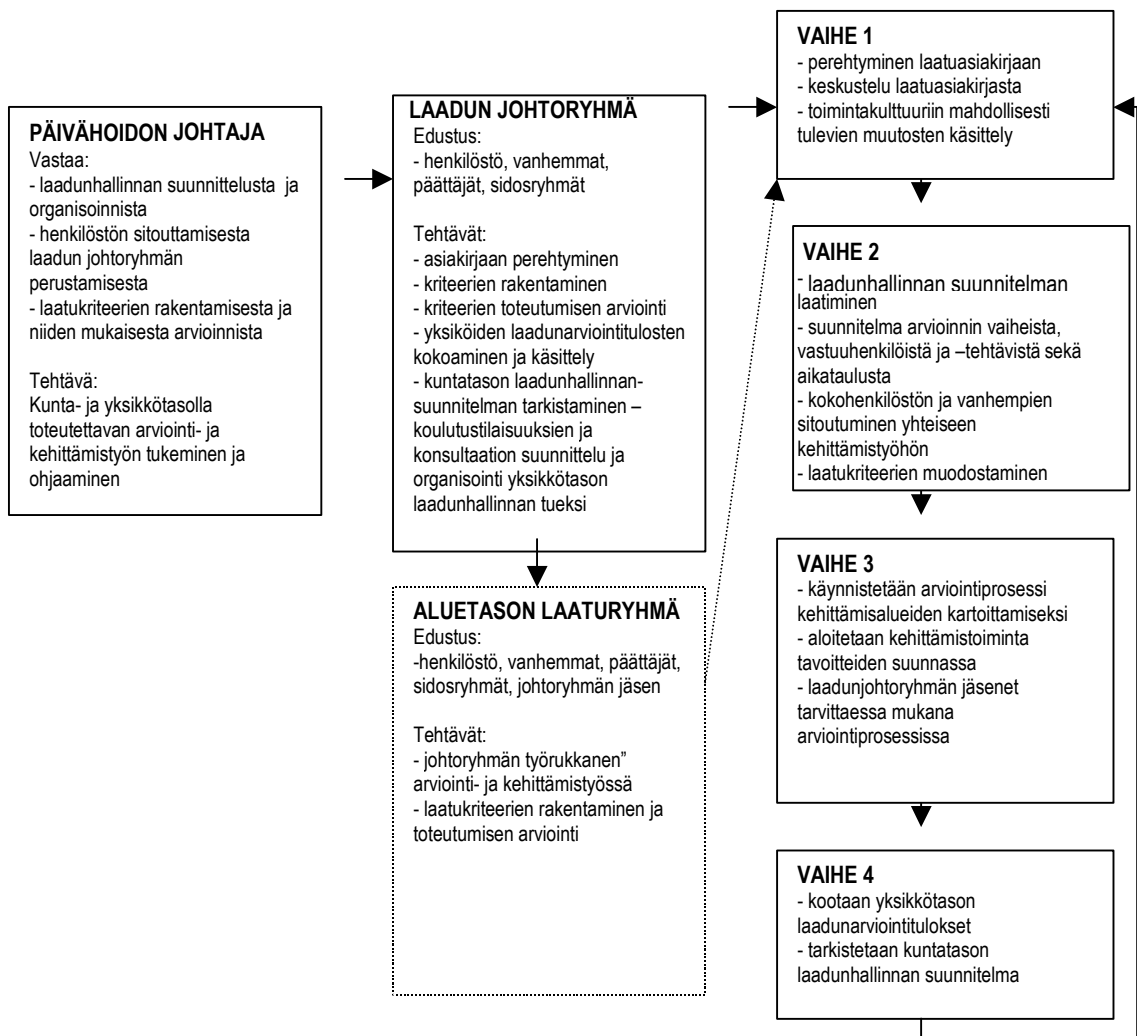
Toisen vaiheen keskeinen tehtävä on laatuasiakirjan vaatimus- ja tavoiteosion konkretisointi arviointikriteerien muotoon. Kullekin laatutavoitteelle voidaan löytää useita eri kriteereitä ts. arviointikriteerit rakennetaan erikseen sekä perhepäivähoitoon että päiväkodeille huomioiden kummankin hoitomuodon ominaispiirteet. Arviointikriteerien rakentamisesta, samoin kuin niiden mukaisesta arvioinnista, on vastuussa päivähoidon johtaja, joka vastuunuttaa laadunjohtoryhmän sekä tarvittavat toimijatasot laadunhallintaan. Päivähoito-organisaation koosta riippuen arviointikriteerien rakentamisen tueksi voi olla mielekästä rakentaa myös pienempiä,

aluetason laaturyhmiä, joissa kussakin on edustaja johtoryhmästä. Alueittaiset laaturyhmät voivat toimia johtoryhmän ”työrukkasena”, joille kriteerien rakentamiseen sekä niiden toteutumisen arviointiin liittyviä tehtäviä voidaan jakaa.

Kuntatason arviointikriteerien rakentamisen tulee tapahtua yhteistoiminnallisesti siten, että niihin saadaan mukaan mahdollisimman laajasti sekä hallinnon, henkilökunnan, vanhempien että lasten näkökulma (ks. tarkemmin yksikötason kuvaus).

**Kolmannessa vaiheessa** hallinnon tason tehtävänä on vastata siitä, että kussakin päivähoitoyksikössä päästään laadunhallinnan alkuun, käynnistetään arviointiprosessi kehittämisalueiden kartoittamiseksi sekä aloitetaan kehittämistoiminta tavoitteiden suuntaisesti. Laadunjohtoryhmän edustajat ovat yksikön niin halutessa mukana yksikötason arviointiprosesseissa.

**Neljännessä vaiheessa** laadunjohtoryhmä kokoaa yksikötasolta kerätyt arviointikoosteet ja tarkistaa niiden pohjalta kuntatason laadunhallintastrategiaa.



Kuvio 2. Laadunhallinnan toteuttaminen kuntatasolla (Hujala ym. 1999, 76.)

## Yksikkötaso

Laadunhallinnan suunnittelusta ja organisoinnista yksikkötasolla vastaa päiväkodinjohtaja tai perhepäivähoidonohjaaja. He vastaavat myös yksikkötason **laaturyhmän** perustamisesta, jossa on edustettuina sekä vanhemmat että eri henkilöstöryhmät.

Laadunhallinnan **ensimmäisessä vaiheessa** koko henkilöstö perehtyy laatuasiakirjaan sekä mahdolliseen kuntatason laadunhallintastrategiaan. Henkilöstö tarkastelee asiakirjoissa esille tulevia näkökulmia suhteessa omaan työhönsä ja yksikkönsä toimintaan. Yksikkötasolla käydään koko henkilökunnan kanssa yhteisiä keskusteluja siitä, miten omaa työtä on aikaisemmin arvioitu, mitä arviointi merkitsee omalle työlle ja mitä uutta systemaattinen laadunhallinta tuo perinteiseen arviointi- ja toimintakulttuuriin. Vanhemmilla on keskeinen rooli yksikkötasolla tapahtuvassa arvioinnissa. Henkilöstön välisissä keskusteluissa on tärkeä miettiä miten yhdistetään henkilökunnan ja vanhempien asiantuntijuus, miten vanhemmat saadaan mukaan arvioimaan ja kehittämään toimintaa ja miten henkilökunta kokee vanhempien mukanaolon arvioinnissa ja kehittämisessä.

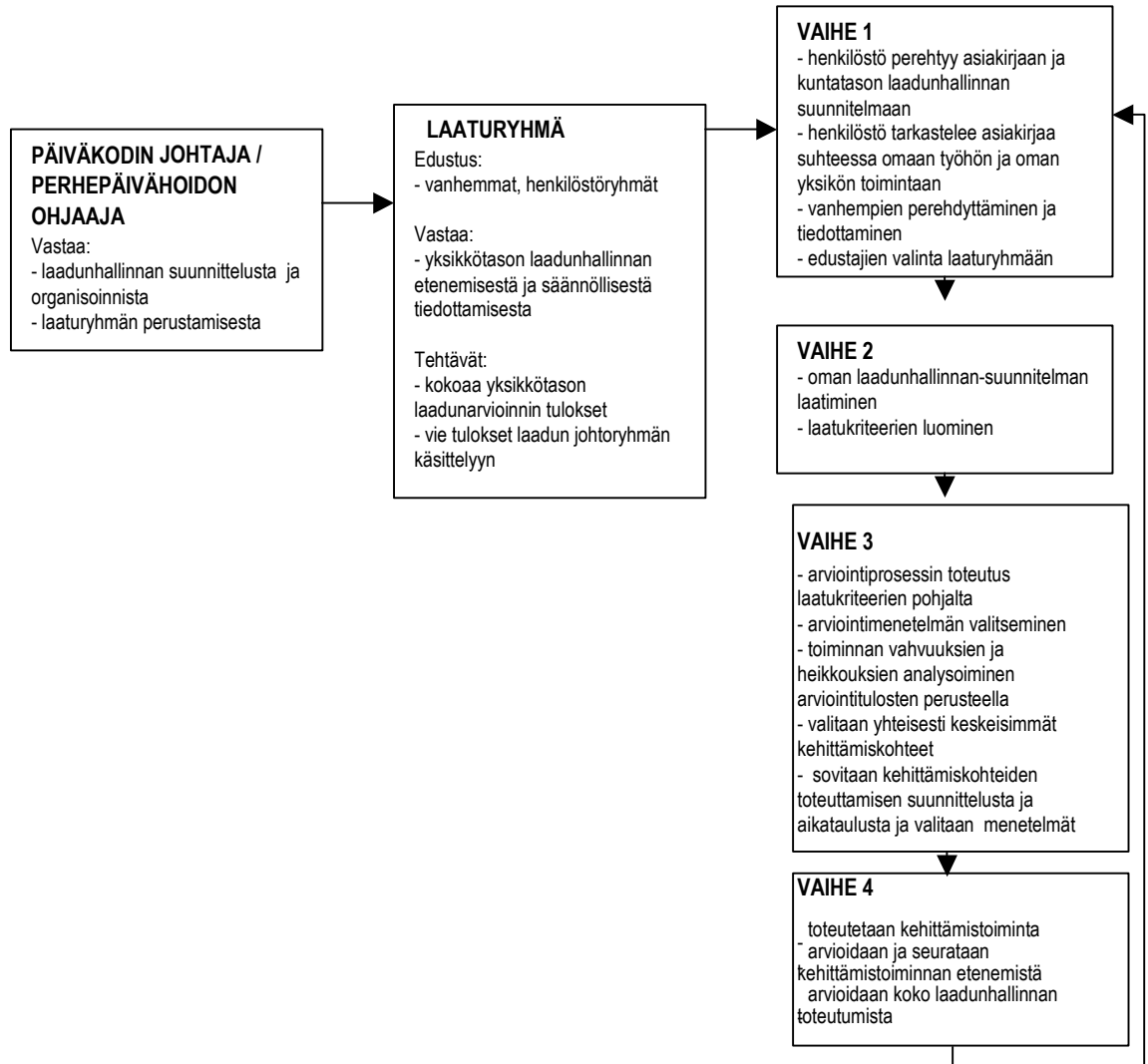
Ensimmäiseen vaiheeseen liittyy myös vanhempien laadunhallintaan perehdyttäminen ja heille asiasta tiedottaminen. Tiedottaminen tapahtuu esimerkiksi vanhempain- tai koulutusilloissa, joissa käydään läpi laadunhallintaprosessia ja sen perusteita. Näissä yhteisissä tapaamisissa korostetaan vanhempien mukana olon tärkeyttä mahdollisimman hyvän kasvatustilanteen aikaansaamiseksi sekä keskustellaan siitä, miksi laadunarviointia on hyvä tehdä. Henkilöstön ja vanhempien keskuudesta valitaan edustajat laaturyhmään. Laaturyhmä vastaa yksikkötason laadunhallinnan etenemisestä ja säännöllisestä tiedottamisesta.

**Toisessa vaiheessa** laaturyhmä suunnittelee yksikölle oman laadunhallintastrategian, joka pohjautuu kunnan yhteiseen laadunhallintastrategiaan. Strategiassa on tärkeää näkyä yksikön yhdessä pohtima laadunhallinnan päämäärä sekä konkreettiset toimenpiteet, joita laadunhallinnan edistämiseksi tehdään. Laaturyhmän tulee tehdä myös selkeä suunnitelma siitä, kuka vastaa mistäkin tehtävästä prosessin eri vaiheissa ja millä aikataululla prosessia viedään eteenpäin. Laaturyhmä vastaa asiakirjan vaatimus- ja tavoiteosion konkretisoinnista arviointikriteerien muotoon ottaen huomioon koko henkilöstön ja vanhempien mielipiteet.

**Kolmannessa vaiheessa** toteutetaan arviointiprosessi yhdessä rakennettujen kriteerien pohjalta. Arviointia voidaan toteuttaa eri menetelmin esimerkiksi henkilökunnan suorittamana itsearviointina, laaturyhmän suorittamana arviointina, henkilökunnan keskinäisenä vertaisarviointina tai yksikön ulkopuolelta tilattavana arviointina. Arviointitulosten perusteella analysoidaan oman toiminnan vahvuudet ja heikkoudet. Tuloksista on tärkeää keskustella avoimesti ja rakentavasti yhdessä. Tulosten pohjalta käydään arvokeskustelua siitä, mitkä kehittämiskohteet nousevat kaikkien tärkeimmiksi ja mitä kukin osapuoli haluaa painottaa. Kohteita ei kannata valita liikaa ja niiden täytyy olla henkilökunnan ja vanhempien kesken hyväksytyjä. Kehittämiskohteiden valinnan jälkeen suunnitellaan miten kehittämistä lähdetään toteuttamaan, mikä aikataulu kehittämistoiminnalle asetetaan, milloin ja minkälaisin menetelmin tulokset arvioidaan jne.

**Neljännessä vaiheessa** toteutetaan suunniteltu kehittämistoiminta varatun ajan puitteissa. Kehittämistoiminnan etenemistä ja vaikutuksia on syytä seurata ja arvioida säännöllisesti, jotta voidaan varmistaa kehittämistoiminnan mielekkyys ja aikataulu. Lopuksi arvioidaan kehittämistoiminnan tulokset. Tulosten arvioinnin yhteydessä on tärkeää arvioida myös koko prosessin toteutumista ja käytettyjä arviointimenetelmiä.

Arviointi palvelee toiminnan kehittämistä parhaiten silloin, kun se toistetaan säännöllisin väliajoin. Koko toiminnan arviointia suositellaan toteutettavan vähintään 1 - 3 vuoden välein.



Kuvio 3. Laadunhallinnan toteuttaminen yksikötasolla (Hujala ym. 1999, 78.)

### 3.2.3 Kokemuksia Laadunarviointi päivähoidossa - projektin mallin käytöstä Lahden päivähoidossa

*Kirjoittaja: Maarit Raitala, laatutyöryhmän puheenjohtaja, päiväkodin johtaja, Lahti*

Päivähoidon laatutyö Lahden kaupungissa alkoi jo vuonna 1991, jolloin kaikki päivähoidon esimiehet koulutettiin teemalla ”*Tulosajattelua sosiaalitoimen tulosjohtajille*”. Koulutuksen seurauksena päivähoidossa aloitettiin täytöasteen, käyttöasteen ja suhdelukujen seuranta. Päivähoidolle muotoutui myös oma toiminta-ajatus. Päivähoidolle laadittiin mittarit, joilla päivähoitoa arvioitiin lasten vanhempien, päivähoitohenkilöstön ja lasten näkökulmista. Vuoden 1997 keväällä päivähoiton kehittämistyöhön perustettiin seitsemän erillistä työryhmää: 1) päivähoiton työryhmä, 2) varhaiskasvatuksen/esiopetuksen työryhmä, 3) Atk/tilastotyöryhmä, 4) maahanmuuttajatyöryhmä, 5) erityispäivähoidon työryhmä, 6) koulutustyöryhmä ja 7) laatutyöryhmä.

Vuoden 1997 syksyllä Lahden päivähoito hyväksyttiin mukaan Oulun Yliopiston järjestämään valtakunnalliseen Laadun arviointi päivähoidossa -projektiin, jonka tavoitteena oli luoda varhaiskasvatuksen laadunhallintajärjestelmä laatuvaatimuksineen, laututavoitteineen ja lautukriteereineen.

Projektin alusta lähtien päivähoiton laatutyöryhmä toimi aktiivisesti laadunhallinnan ”työrukkasena”.

Ensimmäisessä vaiheessa jokaisessa päivähoitoyksikössä (päiväkodit, perhepäivähoito, päivähoiton kerhot) käytiin laatukseskustelut työryhmän jäsenten toimesta. Muutamissa yksiköissä kokeiltiin tutustumismielessä myös Laadun arviointi päivähoidossa –projektin aikana esiteltyjä valmiita mittareita (esim. ECERS). Päivähoidon kahdessa yksikössä suoritettiin myös koulutuksen ja työnohjauksen yhdistämiskokeilu. Laatutyön myötä uudistettiin myös koko päivähoiton toiminta-ajatus pedagogispainotteisempaan suuntaan entisen taloudellispainotteisen tilalle.

Laatutyöryhmä aloitti yksikkökohtaisten laatuhydyshenkilöiden kouluttamisen ns. päivähoiton sisäisenä koulutuksena. Koulutusta toteutettiin 2 - 4 kertaa vuodessa. Koulutuksen tavoitteena oli nostaa laatuajattelu keskustelun ja kehittämisen kohteeksi varhaiskasvatuksessa ja antaa laatuhydyshenkilöille valmiuksia kehittää yksikön toimintaa työparina yhdessä esimiehen kanssa. Koulutuskertojen väliin kuului myös laatuvalitehtäviä, jotka tehtiin yksiköissä hydyshenkilöiden ja esimiesten ohjauksessa. Välitehtävät palautettiin laatutyöryhmälle, joka suunnitteli seuraavat koulutukset välitehtävissä esiin nousseiden kehittämistarpeiden pohjalta. Seuraavassa muutamia esimerkkejä välitehtävistä:

- yksikön kehittämisohjelman laatiminen (aikataulu, tavoitteet, vastuuhenkilöt, seuranta ja arviointi)
- toiminta-ajatuksen toteutuminen yksikössä
- ammatillisuus (mitä se on? miten toteutuu?)
- vuorovaikutuselämä yksikössä
- kasvatus- ja oppimisnäkemykset suhteessa perustehtävään
- ongelma- ja ristiriitatilanteiden ratkaisu

Lisäksi laatutyöryhmä toteutti arviointikyselyt päivähoitolaisten vanhemmille vuonna 2001 sekä päivähoitohenkilöstölle vuonna 2002. Kyselyt perustuivat Laadun arviointi päivähoitolaisten - projektin myötä syntyneisiin laatukriteereihin, jotka on kuvattu kokonaisuudessaan Perhepäivähoidon laatukriteerit (2000) ja Päiväkotien laatukriteerit (2000) -kirjoissa.

Tänä päivänä laatutyöstä on tullut Lahden päivähoidossa keskeinen osa arkipäivää. Arviointi sisällytetään sekä varhaiskasvatussuunnitelmaan että esiopetussuunnitelmaan. Laadun arviointi päivähoidossa –projektin tuotoksena syntynyt Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa –kirja on hyvin perusteellinen ja laaja. Samoin Perhepäivähoidon laatukriteerit (2000) ja Päiväkotien laatukriteerit (2000) –kirjojen sisältö. Lahdessa päivähoidon laatutyöryhmä onkin parhaillaan suunnittelemassa laatuorganisaatiota ja työstämässä Laadun arviointi päivähoidossa -projektin aikana tuotettuja kriteereitä ja arviointimittareita paremmin Lahtelaiseen päivähoitoon sopivaksi. Samalla pohditaan arvioinnin aikataulutusta ja ohjaus-/seurantaryhmän perustamista arviointityön tueksi. Tavoitteena on löytää helposti toteutettava ja toistettava, sekä kehittämistarpeita esiintuva arviointitapa lomakkeineen ja koonteineen. Mittareista on tarkoitus tehdä sekä päivähoitoyksiköille oman työn kehittämisen väline että koko päivähoidon kehittämisen väline. Mittareiden työstäminen on vaatinut paljon aikaa, koska kriteerejä on paljon. Tosin kriteerien läpikäyminen on synnyttänyt erittäin hedelmällisiä ja intensiivisiä keskusteluja varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen toteutumisesta. Kyselyjen koontiin ja analysointiin on myös varattava riittävästi aikaa.

Perhepäivähoidon laatukriteerit (2000) ja Päiväkotien laatukriteerit (2000) –kirjoissa esitetyt arviointikriteerit eivät ole kieliasultaan aina yksiselitteisiä. Käytännössä tämä on näkynyt kriteerien työstämisessä ja niiden pohjalta suoritettussa arvioinnissa siten, että sama asia on joko saatettu ymmärtää hyvin eri tavoin tai kriteerin sisältöä ja merkitystä ole ymmärretty lainkaan. Varsinkin vanhemmille suunnatuissa kyselyissä on tullut ilmi, etteivät he ymmärrä mitä kriteerissä kysytään. Kieli on joko varhaiskasvatuksen ammattisanastoa tai asiasisältö on sellainen, jota vanhemmat eivät katso pystyvänsä arvioimaan. Sekä Perhepäivähoidon laatukriteerit (2000), Päiväkotien laatukriteerit (2000) että Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa –kirja kaipaavat päivittämistä ja sisällöllistä muokkausta.

Laatutyöryhmä jatkaa edelleen laatuhydyshenkilöiden kouluttamista. Yksiköt valitsevat henkilöstöstään laatuhydyshenkilön kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Yhdyshenkilö toimii kehittämistyössä yhdessä yksikön esimiehen kanssa. Joihinkin yksiköihin on perustettu jopa säännöllisesti kokoontuva laatutyöryhmä. Parhaillaan välitehtävänä on mietinnän alla lasten kasvunkansioiden ohella aikuisyhteisön kasvunkansion laatiminen. Mitä hyötyä siitä olisi ja mitä se pitäisi sisältää?

Laatutyö koetaan arkipäivän työn tärkeänä osana. Se antaa meille mahdollisuudet ja välineet kehittää ja kehittyä tärkeässä tehtävässämme; lasten kasvamaan saattamisessa yhteistyössä perheiden sekä työtovereidemme kanssa.

*Lisätietoja: maarit.raitala@lahti.fi*

### 3.3 Lapsi ja laatu - Päivähoidon laadun arviointiperusteet

Päivähoidon laadun arviointiperusteet - virikkeitä sisäiseen arviointiin ja kehittämiseen on Efektia Oy:n vuonna 1999 julkaisema Lapsi ja laatu -hankkeen julkaisu. Hankkeen käynnistymisen taustalla vaikutti tietoisuus siitä että, päivähoidon valtakunnallista ohjausta oli kevennetty ja kuntien päättäväisyyttä päivähoidon toteuttamisen suhteen lisätty. Päivähoidon tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja menettelytavat olivat suhteellisen vapaasti yksikkötasolla päätettäviä asioita. Vapauteen liittyy merkittävä vastuu toiminnan toteuttamisesta, arvioinnista ja kehittämisestä. Ongelmallista päivähoidon arvioinnin ja kehittämisen suhteen oli se, että päivähoitosta puuttui sopivat työkalut laadun kehittämiseen ja arviointiin.

Näistä mainituista lähtökohdista käsin Kuntaliiton konsultointiyhtiö Efektia Oy käynnisti Lohjan kaupungin, Seinäjoen ja Suonenjoen kanssa kehittämishankkeen, jonka tavoitteena oli laadun arvioinnin välineiden kehittäminen. Hankkeen läpivieminen toteutettiin kahdella tasolla:

1. mukana olleet kunnat loivat laatujärjestelmän omaan päivähoitoonsa ja toisaalta
2. hankkeessa luotiin yleiset laadun arviointiperusteet päivähoitoon.

Suomen laatupalkintomallin pohjalta laadittu "Lapsi ja laatu - Päivähoidon laadun arviointiperusteet" on kokonaisvaltainen ja testattu malli päivähoidon laadun kehittämiseen ja arviointiin. Mallissa on tavoitteena, että arviointiperusteet voisivat toimia pohjana myös laajemman pedagogisen keskustelun käynnistymiselle. Arviointiperusteet toimivat päivähoitohenkilöstön suorittaman itsearvioinnin välineenä ja soveltuvat sekä kuntatason päivähoidon organisaation että yksikkötason arviointiin kaikissa päivähoitomuodoissa.

Päivähoidon laadun arviointiperusteiden pohjana oleva laatuajattelu mahdollistaa päivähoidon organisaatioiden tarkastelun sekä kehittyvälle päivähoitoyksikölle ominaisten tunnuspiirteiden määrittelyn samalta pohjalta kuin muidenkin organisaatioiden. Itsearvioinnissa nämä määritellyt auttavat arvioimaan toimintaa. Arviointiperusteissa esitellään kehittyvälle päivähoitotoiminnalle ominaisia tunnusmerkkejä, jotka ovat asiakassuuntautuneisuus, johtajuus, jatkuva kehittyminen, henkilöstön kehittäminen, joustavuus, tuotteiden ja prosessien suunnittelu, suuntaus tulevaisuuteen, tosiasioihin pohjautuva johtaminen, yhteistyö, julkinen vastuu ja tavoitteellisuus.

#### 3.3.1 Mallin kuvaus

Efektian päivähoidon arviointiperusteet koostuvat arvioinnin osa-alueista, joista osa liittyy muutosvoimaan, osa päivähoitoyksikön toimintaan ja osa toiminnan tuloksiin. Arviointikohdat painottavat toiminnan tuloksellisuuden kannalta keskeisiä vaatimuksia. Tarkastelukohdat ohjaavat yksikön arviointia ja auttavat kehittämisalueiden löytämisessä. Arviointiperusteet muodostavat kokonaiskuvan päivähoitoyksiköstä. Mallin sisältämiä kahdeksaa arviointialuetta ja niiden sisältämiä tarkastelukohtia sekä niiden saamaa pisteytystä esitellään seuraavassa:



Muutosvoima: 1. Johtajuus (100 pistettä)

Järjestelmä: 2. Strateginen suunnittelu (130 pistettä)

- 2.1 Strateginen suunnitteluprosessi
- 2.2 Päivähoitoyksikön strategia

3. Asiakassuuntautuneisuus (130 pistettä)

- 3.1 Asiakastuntemus
- 3.2 Asiakastyytyväisyys ja asiakassuhteiden hoito

4. Tiedot ja niiden analysointi (60 pistettä)

- 4.1 Tietojen valinta ja käyttö
- 4.2 Vertailutietojen valinta ja käyttö
- 4.3 Suorituskyvyn analysointi ja seuranta

5. Henkilöstön kehittäminen (100 pistettä)

- 5.1 Parempiin suorituksiin tähtäävät toimintatavat
- 5.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen
- 5.3 Henkilöstön hyvinvointi ja tyytyväisyys

6. Kasvuprosessit (275 pistettä)

- 6.1 Kasvatus-kasvamisprosessien hallinta
- 6.2 Perheen kanssa tehtävä yhteistyö
- 6.3 Tukiprosessien hallinta
- 6.4 Yhteistyöprosessien hallinta

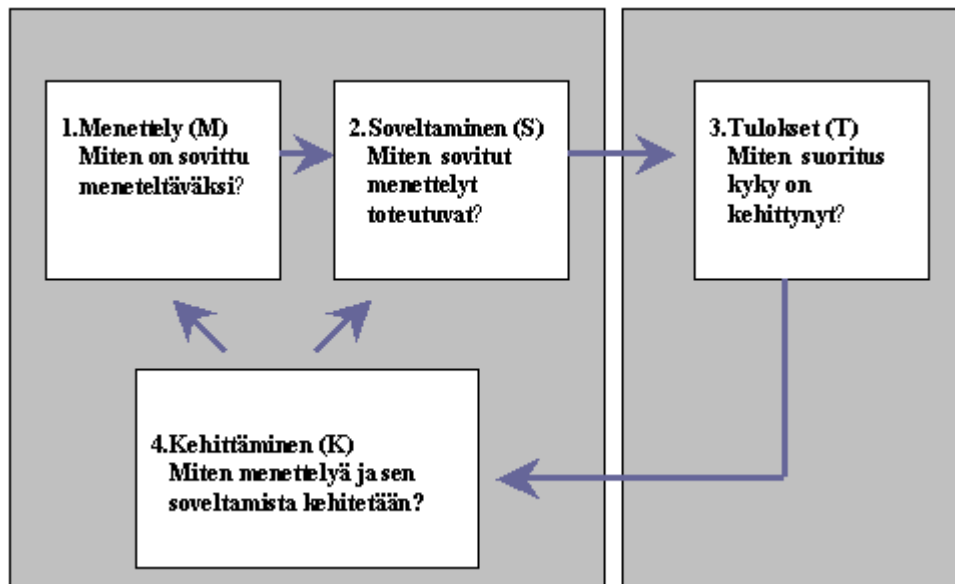
Tulokset: 7. Toiminnan tulokset (200 pistettä)

- 7.1 Asiakkaiden tyytyväisyyttä kuvaavat tulokset
- 7.2 Taloutta koskevat tulokset
- 7.3 Henkilöstöä koskevat tulokset
- 7.4 Yhteistyökumppaneita koskevat tulokset
- 7.5 Päivähoitoyksikkökohtaiset tulokset

8. Yhteiskunnalliset vaikutukset (60 pistettä)

- 8.1 Yhteiskunnallinen vastuu ja ympäristövaikutusten hallinta
- 8.2 Yhteiskunnalliset ja ympäristöä koskevat tulokset

Toimintaa arvioitaessa tarkastellaan arviointikohdan esittämän asian hallitsemiseksi valittuja **menettelyjä**, niiden **soveltamista** sekä menettelyjen ja soveltamisen **kehittämistä (kuvio 4)**. Tulokset ovat päivähoitoyksikön suorituskykyä kuvaavia tunnuslukuja. Esimerkiksi tarkastelukohdan 6.2 Perheen kanssa tehtävä yhteistyö kohdassa tarkastellaan yhteistyöprosesseja perheen kanssa, miten prosessit suunnitellaan ja hallitaan jotta tavoitteet saavutetaan ja prosesseja kehitetään jatkuvasti. Menettelyt ja soveltaminen kohdassa esitetään kysymyksiä, joiden kautta toimintaa on tarkoitus tarkastella. Kohdan 6.2 menettelyihin liittyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi: 1) Miten perheen tarpeet ja vaatimukset otetaan huomioon opetussuunnitelmien kehittämisessä? 2) Millaisia perheen kanssa tehtävää yhteistyötä koskevia suunnitelma sekä niihin liittyviä tavoitteita päivähoitoyksiköllä on?



**Kuvio 4. Lapsi ja laatu –arviointimalli**  
(Päivähoidon laadun arviointiperusteet 1999. Virikkeitä sisäiseen arviointiin ja kehittämiseen. Lapsi ja laatu –hanke. Efektia Oy, Helsinki.)

Kehittäminen -kohdassa esitetään kysymykset: Miten perheen kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyviä asioita arvioidaan ja kehitetään? Millaisia muutoksia on tehty kehittämistyön tuloksena? Huomautuksia - kohdasta löytyy kolme eri kommenttia, joista yksi on kirjattu muun muassa seuraavasti: Yhteistyötä koskevia suunnitelmia ovat esimerkiksi toimintasuunnitelma toimintavuoden aikana toteutettavista vanhemmille tarkoitetuista tapahtumista, juhlista, retkistä, keskusteluista ja niin edelleen.

Mallin sisältämään menettelyjen, soveltamisen ja kehittämisen sekä tulosten pisteytykseen annetaan selkeät ohjeet julkaisussa. Arviointikohtien pistemäärät on jaettu viiteen alueeseen 0 – 100 %:n välillä. Päivähoidon laadun arviointiperusteet sisältää myös pika-arviointimallin, jonka avulla saa kuvattua toiminnan laadun tasosta arviointiprofiilin.

### 3.3.2 Lapsi ja laatu -hanke Lohjan päivähoitossa

*Kirjoittaja: Merja Kuusimurto, projektipäällikkö, Lohjan kaupunki*

Lohjan kaupunki ja kunta yhdistyivät vuoden 1997 alussa. Siihen asti molemmat kunnat olivat kehittäneet päivähoitoaan itsenäisesti. Lohjan kunnassa päivähoito toimi ”perinteisessä” muodossa. Päiväkodit ja perhepäivähoito toimivat eri esimiesten alaisuudessa, ja kaupungissa päivähoito oli alueellistettu. Jotta yhdistetyn kunnan päivähoito voisi tarjota kuntalaisille samalla tavalla tuotettuja palveluita eri puolilla kuntaa, päivähoito tiimiytettiin. Tiimit toimivat itsenäisesti käyttäen laadun määrittelyyn ja mittaamiseen omia mittareitaan.

Lohja lähti kehittämään yhteisiä laadun arvioinnin välineitä kaupungin päivähoitoon yhdessä Seinäjoen ja Suonenjoen kanssa Kuntaliiton konsultointiyhtiö Efektia Oy:n käynnistämään

kehityshankkeeseen. Yksi tärkeä kriteeri tähän kehityshankkeeseen osallistumiseen oli, että Lohjan opetustoimen laadun arviointiperusteet oli työstetty Efektian kanssa samalla mallilla edellisenä vuonna.

Päivähoidon laatuhankeeseen osallistui Lohjan alueelta pilottina kolme päivähoitotiimiä. Pilottitiimeistä valittiin alueelliset laatuvaastavat siten, että he edustivat eri ammattiryhmiä. Esimiehet eivät toimineet laatuvaastavina millään alueella. Laatuvaastavien tehtävänä oli yhdessä alueidensa henkilöstön kanssa muodostaa päivähoidon laadun arviointiperusteet Efektian ja kolmen kunnan kanssa yhteistyössä. Tiimien esimiehet ja koko päivähoidon esimiesmuodostivat toisen ryhmän, joka työsti laatukirjaa yhdessä Seinäjoen ja Suonenjoen esimiesten kanssa.

Lapsi ja laatu -päivähoidon laadun arviointiperusteet valmistui vuonna 1999. Lohjalle perustettiin kaupungin päivähoidon kattava laatutyöryhmä, jonka tehtävänä oli laatutyön jatkuvuuden turvaaminen. Laatukirjan saattaminen valmiiksi annettiin tehtäväksi yhden pilottitiimin esimiehelle.

Koko laatu järjestelmän valmistuttua asiasta käytiin vielä kaikkien tiimien kanssa erilliset ”käyttöönottotiedot”. Yhteinen päätös oli, että ensimmäinen kehittämisalue koko kaupungissa oli henkilöstön osaamisen kehittäminen. Tämän päätöksen myötä päivähoidolle muodostettiin oma koulutusryhmänsä, joka tehtävänä oli kartoittaa, suunnitella ja järjestää päivähoidon koulutusta.

Tällä hetkellä kaupungin päivähoidon laadun arvioinnin perusteina käytetään yhä Efektian arviointiperusteita. Asiakaspalautteen keräämisen tärkeä mittari, asiakaskysely, on uudistettu vastaamaan muuttuneita tarpeitamme. Kysely tehdään joka toinen vuosi. Sen rinnalle on Lohjalla kehitelty oma joka vuosi toteutettava asiakaskyselynsä esiopetukseen. Lapsilta kerättävä arviointi on alueiden oman harkinnan varassa ja sitä toteutetaan päivähoitoyksiköittäin.

Varmaankin suurin etu jonka Efektian Lapsi ja Laatu on tuonut Lohjan päivähoitoon, on itse laatukäsitteen selkiytyminen. Tämä on ollut erityisen tärkeää koko laatutyön eteenpäin viemisessä. Yhteistä laatua ei voi kehittää, ellei puhuta samasta asiasta. Järjestelmä jakaa toiminnan kehittämisen arviointiperusteet kahdeksaan eri arviointialueeseen, joiden kautta laatutyö aukeaa hyvin. Se on pohjana myös uusien työntekijöiden ja sijaisten kanssa käytävissä keskusteluissa samoin kuin henkilöstön kehityskeskusteluissa. Vuosien varrella näitä kahdeksaa laadun aluetta on painotettu päivähoitossa yhtä kerrallaan siten, että ne on kytketty päivähoidon muuhun kehittämiseen. Lohjalla ei puhuta välttämättä laatutyöstä, mutta kaiken kehittämisen taustalta voi löytää nuo kahdeksan arviointiperustetta.

Efektian arviointiperusteiden käyttökokemuksista Lohjalla on sekä hyviä että huonoja kokemuksia. Paras asia on tietysti jo aiemmin mainittu laadun käsitteen selkiytyminen. Lapsi ja laatu -kirjamme on hyvin käyttökelpoinen asiakasnäkökulmia koskevissa asioissa, jotka tuovat jämakkyyttä esimerkiksi henkilöstön ja vanhempien välisiin kasvatuskeskusteluihin. Kriteereitä hyödynnetään myös henkilöstön kehityskeskusteluissa. Laadun ymmärtäminen kriteeristön avulla tukee selvästi henkilöstön työssä jaksamista.

Lapsi ja Laatu on rakennettu Suomen laatupalkintomallin pohjalta. Siinä on mukana itsearviointi eri osa-alueille sekä pika-arviointi, joka kattaa koko yksikön toiminnan. Pika-arviointi on helppokäyttöinen ja helposti tuloksia antava. Sen läpikäyminen vie kuitenkin aikaa useita tunteja vähänkin suuremmassa työyhteisössä, koska arviointi perustuu ajatukseen, että koko

henkilöstö arvioi yhdessä ja perustelee arvionsa. Toisaalta työ palkitsee, sillä arvioinnin tulos voidaan heti todeta.

Eri arviointialueiden ja -kohteiden yksityiskohtaiset itsearvioinnin mittarit eivät aukea aivan helposti. Arvioiminen niiden avulla edellyttää, että mukana arvioimassa on ainakin yksi aiemmin mittaristoa käyttänyt henkilö. Varmaankin tämä on ollut Lohjalla se syy, miksi mittaristoa ei käytetä kaikilla päivähoitoalueilla. Asia vaatisi innostusta, lisää koulutusta ja harjaantumista. Sekä kehittämisen että tulosten arviointiin on omat arviointiohjeensa. Arvioitaessa arviointialueen tulos lasketaan ensin pisteinä, ja sen jälkeen pisteet muutetaan prosenttiluvuiksi. Pisteet ja prosentit kuulostavat monimutkaisemmalta kuin todellisuudessa ovatkaan, ja saavat valitettavasti osan luovuttamaan tässä kohdassa. Osittain Lohjalla käytetäänkin mittaristoa arvioinnin tukena ilman, että lasketaan pisteytyksiä. Näin se toimii hyvin tilanteen toteutamisessa ilman vertailua aiempaan.

Koska arviointialue ja -mittaristo on todella laaja, saa päivähoito siitä varmaan suurimman hyödyn käyttämällä pohjana pika-analyysia ja arvioimalla myöhemmin kerrallaan vain yhtä osa-aluetta. Arviointi on lahjomaton; jos esimerkiksi kehittämisen omassa arvioinnissa väitetään jonkun asian kehittyneen hyvin asiakkaan kannalta, vaatii arviointinäyttöä asian todentamiseen.

Lohjalla on valmistunut varhaiskasvatuspalvelujen strategia vuonna 2003, jossa tuodaan esille tulevat kehittämissuunnitelmat ja -vaihtoehdot. Varhaiskasvatuksen laatu on tässä huomioitu omana alueenaan palvelujen laatuvaatimusten ja laadun mittaamisen näkökulmasta. Strategian kehittämissuunnitelmien lisäksi on parhaillaan käynnissä koko päivähoidon hallinnollinen siirto sivistystoimeen opetuslautakunnan alaisuuteen. Tätä 1.8.2004 tapahtuvaa siirtoa valmistellaan projektina, jonka yhteydessä kaikki päivähoidon keskeiset prosessit käydään läpi. Samassa yhteydessä on projektille annettu tehtäväksi päivittää päivähoidon laatukirja.

*Lisätietoja: merja.kuusimurto@lohja.fi*

### 3.4 Tutki - arvioi - kehitä

Edufin Oy on aloittanut toimintansa vuonna 1996 sosiaali- ja opetusalan täydennyskouluttajana. Vuodesta 2000 alkaen TAK (tutki - arvioi - kehitä) -arviointijärjestelmän myötä toiminta on laajentunut arvioinnin ja kehittämisen alueelle. TAK (tutki - arvioi - kehitä) -arviointijärjestelmä on julkiselle sektorille suunniteltu arviointi- ja palautejärjestelmä, jonka avulla voi tehdä muun muassa asiakastyytyväisyys- ja henkilöstökyselyitä sekä yksikkö- että kuntatasolla. Kuntatason järjestelmä mahdollistaa yksikkökohtaisten vertailutietokantojen luomisen, kuntien välisen vertailun, säännöllisen raportoinnin, toimintakertomuskäytännön kehittämisen ja säännöllisen tiedottamisen tiedotusvälineiden avulla.

TAK-arviointijärjestelmää saa internet-versiona ja CD-ROM -pohjaisena sekä lisäksi kaksikielisenä. CD-ROM -pohjainen versio soveltuu paremmin yksikötasolla käytettäväksi kun taas internet-versio sopii laajoihin koko kuntaa koskeviin päivähoidon yhteisiin kyselyihin. Järjestelmä pohjautuu Excel -taulukkolaskentaohjelmaan (Excel -97 tai uudempi).

Arviointijärjestelmään on tehty sovellukset erikseen yrityksille ja järjestöille, päivähoitoon, vanhustyöhön, opetus- ja sivistystoimeen ja muuhun sosiaalitoimeen. Päivähoitoon liittyvän arviointijärjestelmän taustalta löytyy ajatus, jonka mukaan vastuu toiminnan kehittämisestä ja

laadusta edellyttää toiminnan arviointia. Laatuajattelun ytimessä järjestelmässä on ajatus kehittamisestä, jota menestyvän päivähoito-organisaation tulee tehdä jatkuvasti.

### 3.4.1 Mallin kuvaus

Päivähoidon TAK-arviointijärjestelmä sisältää päivähoidon palveluihin liittyviä kyselyitä ja arviointivälineitä muun muassa seuraaville osa-alueille:

- Asiakastyytyväisyys (lapsi ja vanhemmat)
- Työtyytyväisyys
- Johtajuuden arviointi
- Arvojen määrittely
- Toiminta-ajatuksen määrittely
- Pedagogisen perustehtävän arviointi
- Toistuvan itsearvioinnin järjestelmä

Mallissa on mahdollista myös omien kyselylomakkeiden muokkaus. Koko henkilökunnan voi halutessaan osallistua arviointiin ja kyselyiden tekemiseen. Edufin Oy:n kotisivujen mukaan yli 80 kuntaa ja organisaatiota käyttää päivähoidon TAK-järjestelmää. Järjestelmän hinta yksikölle tai kunnalle perustuu työntekijöiden määrään.

TAK-puntari on uusiin tuotteisiin arviointijärjestelmässä. Tämä tutki - arvioi - kasva -puntari on CD-ROM -pohjainen lapsen itsearviointitaitojen kehittämiseen soveltuva arvioinnin väline. Järjestelmän käytön perusajatuksena on tietotekniikan hyödyntäminen.

Puntarin kehittämisen lähtökohtana on arvioinnin olennaisuus varhaiskasvatuksessa. Työyhteisöissä tulee olla sovitut rakenteet ja aikataulut työn kehittämiseksi ja arvioinnille. Työyhteisöllä, tiimeillä ja työntekijöillä on oltava omakohtainen kokemus perustehtävän arvioinnista. Lapsen itsearvioinnin opettelua voi parhaiten tukea aikuinen, jolla itsellään on kokemusta itsearviointista.

TAK-puntari sisältää 12 erilaista välinettä:

1. Lapsen itsearviointi: Minä ryhmän jäsenenä -sosiaaliset taidot
2. Lapsen itsearviointi: Minä oppijana - oppiminen ja motivaatio
3. Ryhmän itsearviointi: Ryhmän toiminta
4. Lapsen haastattelulomake
5. Minä opin - oppimaan oppimisen havainnointi
6. Lapsen toiveiden kartoitus
7. Tutkimme ja opimme - lapsen oppiminen projektin/teeman aikana
8. Miten lapsen itsearviointi sujuu - kirjauslomake kasvattajalle
9. Arviointi/kommenttilomake vanhemmille lapsen itsearviointista
10. Hoito- ja kasvatussopimus
11. Lapsen tyytyväisyyskysely (TAK)
12. Yhteistyön arviointi - vanhemmat/henkilökunta

Lapsen itsearviointi tapahtuu viiden erikokoisen ympyrän avulla, jotka muodostavat arviointiasteikon välillä "osaa erinomaisesti - osaa vähän". Itsearvioinnissa lapsi arvioi itseään ja

omia taitojaan. Samalla lasta kannustetaan eteenpäin huomioiden hänen oma kehitys- ja taitotasensa. Arvioinnin tarkoituksena on kasvattaa lapsen itsetuntemusta. Lapsi voi huomata oman oppimisensa säännöllisesti suoritettussa arvioinnissa. Lapsen itsearviointia voi verrata vain hänen omiin aikaisempiin suorituksiinsa, ei koskaan muiden lasten itsearviointeihin. Lapselle arviointi ja edistyminen omissa taidoissa havainnollistuu kun hän värittää itsearviointilomakkeen tiedot vastaaviin kohtiin timanttianalyysilomakkeelle.

Arviointilanteessa aikuisen rooli korostuu. Aikuisen tehtävä vuorovaikutustilanteessa on kysyä lapselta, kuunnella häntä ja kirjata ylös lapsen ajatuksia, aikuinen toimii siis kuin "peilinä" lapselle kun itsearviointia tehdään. Lapsi kertoo aikuiselle värittäessään ympyrää miksi hän osaa arvioitavaa asiaa juuri sen verran kuin omasta mielestään osaa. Seuraavalla kerralla arviointiaessa lapsi voi jo seurata edistymistään. Kun edistymistä on tapahtunut, lapsi kertoo aikuiselle, mistä hän on itse edistymisensä huomannut. Jos edistymistä ei ole tapahtunut, sitä mietitään yhdessä aikuisen kanssa. Lapsen itsearvioinnissa olennaista on saada lapsi pohtimaan asioita ja kirjata lapsen ajatuksia.

*Edufinin TAK-järjestelmään voi tutustua osoitteessa: [www.edufin.fi](http://www.edufin.fi)*

### **3.4.2 Kokemuksia TAK–arviointijärjestelmän käytöstä Kuopion päivähoidossa**

*Kirjoittaja: Leena Kauppinen, päivähoidon palvelupäällikkö, Kuopio*

Kuopion päivähoidossa on vuodesta 2001 lähtien käytetty TAK-arviointijärjestelmän I versiota kaikissa päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. Käytössä ovat olleet mm. seuraavat välineet:

1. Asiakkaiden tyytyväisyyskyselyt
  - yksikön toimintaa kohtaan
  - Kuopion kaupungin päivähoitojärjestelmää kohtaa
2. Työtyytyväisyyden arviointi
3. Itsearviointi
4. Johtajuuden arviointi

TAK muodostuu sanoista Tutki, Arvioi ja Kehitä. Arviointijärjestelmän käyttöönottovaiheessa henkilöstö sai koulutusta ohjelman teknisen puolen hallitsemiseksi. Arvioinnin tulokset tyytyväisyyskyselyjen osalta raportoidaan hallintoon. Päiväkodit/perhepäivähoito tekevät arvioinnin tulosten pohjalta oman kehittämissuunnitelmansa. Eli arvioinnin yksikkökohtaisen analysoinnin ja jatkotyöskentelyn toimipisteet huolehtivat itsenäisesti.

Kuopion päivähoidossa kehittämiseen on sitoutettu kaikki päiväkodinjohtajat siten, että jokainen kuuluu johonkin päivähoidon työryhmistä: laatutyöryhmä, perhepäivähoidon työryhmä, koulutustyöryhmä, ilta- ja vuorohoidon työryhmä, tieto- ja viestintätyöryhmä, maahanmuuttajien työryhmä, erityispäivähoidon työryhmä ja esiopetuksen ohjausryhmä.

Kaikki työryhmät osaltaan kehittävät päivähoidon sisältöjä ja laatua, mutta erityisesti työ lankeaa laatutyöryhmälle. Tällä hetkellä työryhmä työstää kunnallista Vasua yhteistyökumppa-

neille lähetettävien Vasu-kirjeiden ja niistä saatavan palautteen muodossa. Tavoitteena on luoda uusi arviointijärjestelmä Vasu-kirjeiden palautteista. Vasu-kirjeiden kokoamiseksi ja Vasu-asioiden henkilöstölle tutuksi tekemiseksi on suunniteltu laaturyhmän puheenjohtajan vapauttamista muusta työstä joksikin aikaa ja hänen työpanoksensa keskittämistä vasu-asioihin. Kuopion Vasun tekeminen ja työn laadullinen kehittäminen halutaan yhdistää koko henkilöstöä ja päivähoitoa hyödyttäväksi kehitysprosessiksi.

Yhteenvedona TAK–arviointijärjestelmän käytöstä voimme todeta seuraavaa:

Hyvää: Menetelmä on helppokäyttöinen ja nopeasti tehtävä. Menetelmä toimii teknisesti hyvin ja siinä on hyvät tulosteet, keskiarvojakautumat ja graafiset taulukot. Positiivista on myös se, että kysymyksiä voi muuttaa ja muotoilla itse.

Huonoa: Valmiiksi laaditut kysymykset ovat epätasällisia ja moniselitteisiä. Kysymykset painottuvat ulkoisiin puitetekijöihin eivätkä anna tietoa päivähoidon sisällöistä ja toiminnasta. Varhaiskasvatuksen arviointia tulisi tarkastella oppimis- kasvatuskontekstista lähtien, mutta se näkökulma ei tule esille TAK-arviointijärjestelmässä. TAK-arvioinnissa ei ole mahdollisuutta antaa vastauksissa palautetta eikä perusteluja saati muutosehdotuksia valituille vaihtoehtoilta. Arviointiasteikko TAK:issa on epätavallinen ja painottuu positiiviseen eikä siksi ole toimiva: 5= erinomainen, 4=hyvin hyvä, 3= hyvä, 2= kohtalainen ja 1 = huono.

*Lisätietoja: leena.kauppinen@kuopio.fi*

## 4 ULKOMAISIA VARHAISKASVATUKSEN LAADUNARVIOINTIMENETELMIÄ

Varhaiskasvatuksen laadunarviointimenetelmien kehittäminen on lähtenyt liikkeelle USA:sta, mutta nykyään menetelmiä on kehitelty jo suhteellisen runsaasti ympäri maailman. Myös eurooppalainen laatututkimus ja erilaisten mittareiden kehittäminen on viime vuosina lisääntynyt. Eurooppalainen laatututkimus on painottanut yhdysvaltalaisista kokonaisvaltaisempaa ja moninaisempaa näkökulmaa laadunarviointiin. Laadun määrittelyyn ja arviointiin pyritään saamaan entistä enemmän mukaan myös lapset ja vanhemmat.

Hujala, Puroila, Parrila-Haapakoski ja Nivala (1998) ovat jakaneet ulkomaiset laadunarviointimenetelmät karkeasti kahteen eri luokkaan: 1) itsearviointiin ja tutkimuskäyttöön tarkoitettuihin suppeampiin mittareihin ja 2) kansallisiin niin sanottuihin järjestelmätason mittareihin. Seuraavassa esitellään aluksi kansallisista laadunarviointimenetelmistä Yhdysvalloissa kehitelty NAEYC ja Australiassa kehitelty QIAS sekä sen jälkeen muutamia itsearviointiin ja tutkimuskäyttöön kehiteltyjä ulkomaisia mittareita.

### 4.1 USA:n varhaiskasvatusjärjestön laadunarviointijärjestelmä - NAEYC

USA:n varhaiskasvatusjärjestön NAEYC:in (National Association for the Education of Young Children) keskeisenä tavoitteena on pyrkiä toiminnallaan parantamaan varhaiskasvatuksen laatua sekä lisäämään tietoisuutta siitä, kuinka tärkeää laadukas varhaiskasvatus on ja mitä siihen sisältyy. Laadun arvioinnin ja kehittämisen tueksi järjestöön on perustettu oma osasto 'National Academy of Early Childhood Programs', jonka ensisijaisena vastuualueena on nimenomaan järjestön ylläpitämä laadunarviointi (akkreditointi)järjestelmä.

NAEYC:in laadunarviointijärjestelmään sisältyviä arviointikriteereitä valmisteltiin useita vuosia ja niiden katsotaan edustavan jonkinlaista varhaiskasvatustutkimuksen ja varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden näkökulmien kautta rakentuvaa yksimielisyyttä siitä, mitä on laadukas varhaiskasvatus. Kriteerien kehittelyn yhteydessä suoritettiin useita arviointitutkimuksia (noin 50) joiden avulla selvitettiin kriteerien toimivuutta ja haettiin tutkimuksellista tukea eri komponenttien merkityksellisyydelle ja sisällöille.

Kriteerien validiteettia testattiin lähettämällä kriteerit 250:lle varhaiskasvatuksen asiantuntijalle arvioitavaksi, jonka jälkeen kriteerejä kehitettiin edelleen. Kriteerit julkistettiin ensimmäisen kerran vuonna 1983 varhaiskasvattajien ammattilehdessä 'Young Children', jota lukee noin 43 000 järjestön jäsentä. Mielipiteitä kriteereistä ja koko akkreditointijärjestelmästä kuultiin vielä NAEYC:in järjestämässä valtakunnallisessa konferenssissa. Ennen järjestelmän käyttöönottoa, se testattiin 32:ssa varhaiskasvatusohjelmassa ympäri maata. Ensimmäinen virallinen painos kriteereistä ilmestyi vuonna 1984. Viiden vuoden kokemusten jälkeen, vuosina 1989 - 90 kriteereitä kehitettiin edelleen ja niistä laadittiin uusinta painos vuonna 1991. Viimeisin uusittu painos on vuodelta 1998.

Kriteerit muodostavat viitekehyksen laadukkaalle varhaiskasvatukselle. Ne ovat tarpeeksi yleisiä soveltuakseen erilaisiin tarpeisiin ja salliakseen yksilölliset variaatiot. Samalla ne ovat kuitenkin riittävän tarkkoja ja yksityiskohtaisia, että jokaisen komponentin todellinen merkitys pysyy selkeänä, konkreettisesti havaittavana ja arvioitavissa olevana.



NAEYC:in mukaan keskeistä laadunarviointijärjestelmässä on sitoutuminen itsearviointiin ja kehittämistyöhön.

#### 4.1.1 Järjestelmän kuvaus

Laadunarviointijärjestelmään sisältyy kymmenen varhaiskasvatuksen laadun kannalta keskeistä osa-aluetta, jotka ovat keskinäisesti riippuvaisia toisistaan. Arvioitavat osa-alueet on jaoteltu seuraavasti:

- A. henkilökunnan ja lasten välinen vuorovaikutus,
- B. opetussuunnitelma
- C. henkilökunnan ja vanhempien vuorovaikutus
- D. henkilökunnan koulutus ja ammatillinen kasvu
- E. hallinto
- F. henkilökuntarakenne
- G. fyysinen ympäristö
- H. terveys ja turvallisuus
- I. ruokahuolto
- J. arviointi

Kuhunkin osa-alueeseen sisältyy perustelu siitä, miksi osa-alue on tärkeä varhaiskasvatuksen laadun näkökulmasta sekä kuvaus osa-alueeseen liittyvästä yleistavoitteesta. Jokainen osa-alue sisältää edelleen tietyn määrän kriteereitä, joiden avulla kuvataan yksityiskohtaisemmin osa-alueisiin liittyviä vaatimuksia.

#### 4.1.2 Prosessin eteneminen

Laadun arviointi prosessi sisältää kolme vaihetta: A) Itsearviointi, B) Ulkopuolisen arvioitsijan suorittama arviointi ja C) Akkreditointikomission päätös.

##### A) Itsearviointi

Päiväkodin henkilökunta ja vanhemmat tutustuvat arviointikriteereihin, suorittavat arvioinnin, jonka kautta määrittelevät kuinka hyvin päiväkotit täyttää asetetut kriteerit. Itsearvioinnin jälkeen päiväkodissa tehdään suunnitelma tarpeellisen kehittämistyön toteuttamiseksi ja kehitetään toimintaa kriteerien suunnassa. Kun päiväkoti (johtaja) katsoo toiminnan olevan kehitetty tarpeeksi vastataksaan laadun kriteereitä, laaditaan päiväkodin toiminnan kuvaus (*Program description*), joka lähetetään arviointikomiteaan.

Itsearviointiprosessin toteuttamisen tueksi päiväkoti saa tarvittavat ohjeet ja materiaalin. Itsearviointi koostuu pääasiassa neljästä eri osiosta: 1) *Early Childhood Classroom observation scale*, jonka avulla opettajat ja johtaja arvioivat aikuisen ja lapsen välistä vuorovaikutusta, toteutuvaa opetussuunnitelmaa, fyysisistä ympäristöä sekä terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä

tekijöitä, 2) *Administrator report*, jonka avulla johtaja arvioi hallintoon ja johtamiseen liittyviä tekijöitä, 3) *Staff questionnaire*, jonka täyttävät kaikki lasten kanssa työskentelevät, käsittelen kysymyksiä hallintoon, henkilökunta rakenteeseen ja toimintakäytäntöihin liittyen, 4) *Parent questionnaire*, jonka avulla vanhemmat saavat mahdollisuuden arvioida päiväkodin toimintaa, erityisesti henkilökunnan ja vanhempien välistä vuorovaikutusta.

Itsearviointivaiheen toteuttamiseen ei ole annettu aikarajaa. Vaadittava aika riippuu päiväkodin toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista. Toisin sanoen siitä, kuinka paljon parannuksia tarvitaan ennen kuin päiväkodi katsoo olevansa valmis akkreditointiin. Päiväkodin mukaantulo itsearviointiprosessiin ei edellytä akkreditointivaiheeseen osallistumista (akkreditointiin osallistumisesta joutuu maksamaan erikseen). Mikäli päiväkodi päättää osallistua akkreditointiprosessiin, se laatii itsearviointiprosessinsa pohjalta kuvauksen toiminnastaan (*Program description*) ja lähettää sen arvioitavaksi arviointikomiteaan. Arviointikomitea voi vaatia ja kerätä lisäinformaatiota päiväkodin toiminnasta esim. puhelinhaastatteluna, mikäli katsoo sen tarpeelliseksi. Komitea voi myös viivyttää akkreditointiprosessin käynnistymistä, mikäli katsoo että riittäviä parannuksia ei ole vielä tehty.

## **B) Ulkopuolisen arvioitsijan suorittama arviointi**

Katsoessaan olevansa valmis akkreditointiin, päiväkodi maksaa akkreditointimaksun ja ulkopuolinen/ulkopuoliset arvioitsijat tulevat validoimaan päiväkodin suorittaman itsearvioinnin. Arvioitsijat ovat hyvin koulutettuja varhaiskasvatuksen ammattilaisia (koulutuksesta säädetty erikseen) jotka ovat saaneet erikseen koulutuksen validoinnin suorittamiseen. Arvioitsijoiden määrä riippuu päiväkodin koosta. Arvioitsijoiden puolueettomuus tarkistetaan ennen prosessiin ryhtymistä. Arvioitsijat havainnoivat toimintaa eri ryhmissä, keskustelevat johtajan ja henkilökunnan kanssa, tutustuvat erilaisiin dokumentteihin ja pyrkivät näin saamaan kuvan siitä, onko päiväkodin antama kuvaus toiminnastaan oikea ja todenperäinen. Lopuksi arvioitsijat vielä keskustelevat johtajan kanssa perusteellisesti keräämästään informaatiosta, jolloin johtajalla on vielä mahdollisuus selittää mahdollisia havaittuja epäkohtia ja toisaalta mahdollisuus tarkistaa, että arvioitsijan suorittama validointi on totuudenmukainen. Mikäli näin on johtaja allekirjoittaa asiakirjan, jonka perusteella voidaan katsoa hänen hyväksyneen suoritettua validoinnin ja sen tulokset. Jos johtaja on tyytymätön suoritettuun validointiin, asia tutkitaan ja suoritetaan mahdollisesti toinen, eri arvioitsijan suorittama uudelleen arviointi.

## **C) Akkreditointikomission päätös**

Päätökset suorittaa kolmijäseninen komissio, joista jokainen koostuu siten, että edustettuina on erilaisia varhaiskasvatuksen ammattilaisia; hallinnon edustajia, varhaiskasvattajien kouluttajia, tutkijoita ynnä muita. Jokainen komissio-tiimi tekee noin 15 - 20 akkreditointi päätöstä. Komissioiden koostumuksessa huomioidaan mahdolliset intressiristiriidat. Komission tietoon ei anneta päiväkodin nimeä, jota päätös koskee. Komissio tekee päätöksensä validoidun toimintakuvausasiakirjan (*Program description*) perusteella arvioiden sitä suhteessa Akatemian asettamiin laatuksiteereihin.

Mikäli komissio ei myönnä sertifikaattia, se laatii raportin hylkäämisen syistä ja vaadittavista parannuksista. Päiväkodilla on mahdollisuus osallistua akkreditointiprosessiin uudelleen, kunnes heidät on hylätty neljä kertaa. Jokaisesta akkreditoinnista joutuu maksamaan uudelleen.

Päiväkoti voi tehdä valituksen hylkäämisestään, jolloin asia käsitellään uudelleen toisen komission toimesta. Akkreditointia voi yrittää valituksen jälkeen uudelleen myös sitoutumalla tekemään 9 kk sisällä komission esittämät parannukset omaan toimintaansa. Tehdyt parannukset käydään jälleen tarkistamassa paikkansapitäviksi.

Päiväkodit, joille akkreditointi myönnetään, saavat itselleen kopion komission päätöksestä, alkuperäisen toimintakuvauksensa, mainosmateriaalia ja laatusertifikaatin. Akkreditointi oli aikaisemmin voimassa kolme vuotta, mutta nyt aikaa on pidennetty viiteen vuoteen. Tänä aikana päiväkotit on velvollinen tekemään toiminnastaan raportteja Akatemialle. Raporttien kautta Akatemia saa tietoa mahdollisista muutoksista päiväkodin toiminnassa koskien sekä heikennyksiä että parannuksia. Mikäli raportteja ei tehdä Akatemia voi peruuttaa akkreditoinnin. Akatemia voi peruuttaa akkreditoinnin myös, mikäli paljastuu, että toimintakuvaus on perustunut virheellisille tiedoille tai jos toiminta muuttuu siten, että se ei täytä enää akkreditoinnin ehtoja.

#### **4.1.3 Kokemuksia akkreditointijärjestelmästä**

Ensimmäisen kolmen vuoden aikana keskimäärin 13 % arvioituista varhaiskasvatusohjelmista ei läpäissyt vaatimuksia. 60 %:ssa syynä oli puutteet opetussuunnitelmassa. Tyypillisintä oli epätasapaino aikuisjohtoisten ja lasten omaehtoisen toiminnan osuudessa päivän aikana. Monet ohjelmat olivat yrittäneet luoda tasapainoa sillä, että aamupäivän toiminta oli aikuisjohtoista ja iltapäivä lasten vapaata toimintaa.

Muita syitä hylkäämiseen olivat esimerkiksi puutteet turvallisuudessa, henkilökunnan ammattitaidossa, ryhmä koossa ja/tai aikuinen-lapsi suhdeluvussa. Samaan yhteyteen liittyi usein myös epäsovelias opetussuunnitelma ja vuorovaikutukseen liittyvät puutteellisuudet sekä aikuinen-lapsi vuorovaikutuksessa että lapsi-lapsi vuorovaikutuksessa. Myös terveyden alueella kuten käsien pesussa oli puutteellisuuksia. Tärkeäksi laadun ennusteksi havaittiin johtajien pätevyys.

Kaiken kaikkiaan arviointiprosessiin osallistumisen on todettu lisäävän henkilökunnan tietoisuutta oman työnsä perusteista, antavan työlle mielekkyyttä ja selkeyttä sekä lisäävän työmotivaatiota.

*Lisätietoja laatu järjestelmästä löytyy osoitteesta: <http://www.naeyc.org/accrreditation>*

## **4.2 Australian laadunarviointijärjestelmä - QIAS**

Australiassa toteutettu QIAS on systemaattisesti koordinoitu, koko maata koskeva laadunarviointi- ja kehittämismenetelmä. Sen kehittäelytyön taustalla Australiassa on vaikuttanut sekä varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden että poliittisen vallan huoli varhaiskasvatuksen laadusta. Australian Early Childhood Association (AECA) on kehitellyt päivähoito laadunarviointimallia jo 1980-luvun loppupuolella mallinaan ennen kaikkea edellä esitetty USA:n varhaiskasvatusjärjestö NAEYC:in laadunarviointijärjestelmä.

Poliittisen vallan panos laadun kehittämiseen nousi esiin vuonna 1990, jolloin Australiassa tehtiin päätös liittää laadunarviointijärjestelmä osaksi valtakunnallista päivähoito tukea. Val-

tion tarjoama hoitotuki sidottiin järjestelmään siten, että tukea saavat ainoastaan ne perheet, joiden lapset ovat hoidossa laadunarviointijärjestelmän piiriin kuuluvissa päiväkodeissa. Australian hallitus perusti kolme kansallista elintä valvomaan ja kehittämään tätä järjestelmää: The Crawford Committee, The Interim National Accreditation Council (INAC) ja The National Childcare Accreditation Council (NCAC). Laadunarvioinnin ohjauksesta Australiasa vastaa viimekädessä sosiaali- ja terveysministeriö, joka on vastuussa myös päivähoidon lainsäädäntöön liittyvästä valvonnasta.

Australian päivähoidon laadunarviointijärjestelmää koskevaa teoreettista taustaa ei ole tuotu selkeästi esiin, mutta järjestelmän taustalta löytyy kolme keskeistä periaatetta:

1. Laadukas varhaiskasvatus perustuu selkeään kasvatusfilosofiaan ja tavoitteisiin, jotka on sovittu yhdessä vanhempien ja päivähoidon henkilökunnan kanssa ja jotka ohjaavat kaikkea toimintaa.
2. Laadukas varhaiskasvatus tukee jokaisen lapsen yksilöllistä kehittymistä, myös erityistä hoitoa ja huolenpitoa tarvitsevien lasten.
3. Laadukas varhaiskasvatus tukee henkilökunnan ja vanhempien vuorovaikutusta siten, että he voivat tukea toinen toistansa kasvatustehtävissään. Laadukas varhaiskasvatus myös rohkaisee vanhempia vaikuttamaan päivähoitokasvatukseen. (Tully 1993.)

#### 4.2.1 Järjestelmän kuvaus

Australian laadunarviointijärjestelmä on selkeästi kansallisen akkreditointi komission (National Childcare Accreditation Council, NCAC) koordinoimaa. Järjestelmään liittyttäessä päiväkodin on ensin rekisteröidyttävä NCAC:n jäseneksi, jolloin päiväkodin saa arviointijärjestelmään liittyvän käsikirjan (Putting children first: quality improvement and accreditation system handbook). Käsikirjan ensimmäinen painos ilmestyi vuonna 1993 (Tully 1993) ja siitä on tehty uudempi versio vuonna 2001. Seuraavassa esitellään Australian laadunarviointijärjestelmän sisältöä pääosin vuoden 1993 käsikirjan mukaan. Lisätietoja järjestelmässä tapahtuneista muutoksista ja sisällöistä löytyy akkreditointi komission (NCAC) kotisivuilta osoitteesta: <http://www.ncac.gov.au>

Putting children first: quality improvement and accreditation system handbook (Tully 1993) sisältää selkeät ohjeet siitä, miten arviointityötä tulee lähteä toteuttamaan sekä kuvauksen siitä, minkälaista päiväkodin toiminnan tulisi olla suhteessa oppaan sisältämiin laatuksiteereihin. Itse arviointiprosessi sisältää sekä sisäisen että ulkoisen arvioinnin, jota kuvataan tarkemmin arviointiprosessin yhteydessä.

Australian laadunarviointi järjestelmä perustuu sisällöllisesti 52:n päiväkodin toiminnan kannalta keskeiseen laatuksiteeriin<sup>1</sup>, jotka on jaoteltu neljään laajempaan osa-alueeseen:

- A. VUOROVAIKUTUS (sisältäen erikseen lasten ja henkilökunnan välisen vuorovaikutuksen, henkilökunnan ja vanhempien välisen vuorovaikutuksen sekä henkilökunnan keskinäisen vuorovaikutuksen,
- B) VARHAISKASVATUSOHJELMA,

---

<sup>1</sup> Uudemmassa painoksessa kriteerien määrä on supistettu 35 ja osa-alueet jaettu kymmeneen

C) PERUSHOITO, TERVEYS JA TURVALLISUUS sekä

D) HENKILÖKUNNAN AMMATTAIDEN JA VARHAISKASVATUKSEN JÄRJESTÄMINEN.

Kunkin osa-alueen sisältämät kriteerit on purettu vielä konkreettisiksi kriteerilausekkeiksi, jotka kuvaavat minkälaista toiminnan tulee olla saadakseen arvion **ei tyydyttävä** (unsatisfactory), **perustaso** (basic), **hyvälaatuinen** (good quality) tai **korkealaatuinen** (high quality). Kukin kriteeri sisältää myös ikäkausittaisen (infants, toddlers, pre-schoolers) jaottelun toisin sanoen kuvauksen siitä, minkälaista toiminnan tulee olla alle 2-vuotiailla, 2-3-vuotiailla ja esikouluikäisillä.

Seuraavassa kuvataan esimerkkinä järjestelmään liittyvästä vuorovaikutuksen osa-alueesta lasten ja henkilökunnan välinen vuorovaikutus ja sen sisältämät kriteerit:

#### A 1: LASTEN JA HENKILÖKUNNAN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS

1. Henkilökunnan ja lasten vuorovaikutus on lämmintä ja ystävällistä.
2. Henkilökunta kohtelee lapsia tasapuolisesti, kunnioittaa lasten erilaisia kulttuuritaustoja ja pyrkii vastaamaan heidän yksilöllisiin tarpeisiin.
3. Henkilökunta kohtelee lapsia kunnioittaen sukupuolista tasa-arvoa.
4. Henkilökunta käyttää positiivisia ohjaus- ja kurinpitomenetelmiä.
5. Henkilökunta vastaa lasten tunteisiin ja tarpeisiin.
6. Henkilökunta kommunikoi lasten kanssa säännöllisesti ja kunnioittavasti.
7. Henkilökunta kunnioittaa lasten kehitystä ja tukee itsetunnon ja itsenäisyyden kehittymistä.
8. Henkilökunta herättelee lasten uteliaisuutta ja omaa ajattelua.
9. Henkilökunta luo miellyttävän oppimisilmapiirin.

Näistä kriteeristä esimerkiksi 1. Henkilökunnan ja lasten vuorovaikutus on lämmintä ja ystävällistä sisältää seuraavan kaltaiset tasokuvaukset:

##### **Ei tyydyttävä** (unsatisfactory)

Henkilökunnan vuorovaikutus lasten kanssa painottuu lasten toiminnan rajoittamiseen ja kontrollointiin. Henkilökunta ei näytä nauttivan lasten seurasta.

##### **Perustaso** (basic)

Henkilökunnan vuorovaikutus lapsiryhmän kanssa on yleisesti ottaen ystävällistä. Yksilöllistä vuorovaikutusta henkilökunta tarjoaa kuitenkin vain omille suosikkilapsilleen.

Henkilökunta kohtelee päivähoitoon tulotilanteissa vanhempia ja lapsia miellyttävästi, mutta ei kannusta pidempään vuorovaikutukseen tai ajatusten vaihtoon.

### **Hyvälaatuinen (good quality)**

Henkilökunta pyrkii jatkuvasti luomaan mahdollisuuksia toimia yksilöllisessä vuorovaikutuksessa kunkin lapsen kanssa ja kohtaa lapset lämpimästi ja ystävällisesti.

### **Korkealaatuinen (high quality).**

Henkilökunta pyrkii varmistamaan että vuorovaikutus sekä kaikkien lasten ja henkilökunnan välillä, että lasten kesken, perustuu molemminpuoliselle lämmölle ja ystävällisyydelle.

## **4.2.2 Prosessin eteneminen**

Laadunhallintaprosessi etenee siten, että käsikirjan saatuaan sekä päiväkodin henkilökunta, että vanhemmat tutustuvat ensin perusteellisesti käsikirjan sisältöön ja pohtivat yhdessä sen herättämiä kysymyksiä. Ferryn (1995) mukaan prosessin aluksi on tärkeä pohtia mm. sitä, mitä arviointiprosessi kokonaisuudessaan tarkoittaa, mitä hyötyä siitä on ja kenelle, minkälaisia vaatimuksia käsikirja asettaa päiväkodin toiminnalle jne. Sen jälkeen vanhemmat ja henkilöstö laativat päiväkodille yhteisen kasvatusfilosofian, joka ohjaa toimintaa kokonaisuudessaan. Mc Namaran (1995) mukaan yhtenäisestä kasvatusfilosofiasta sopiminen ja sen kirjaaminen on osoittautunut laadunarviointiprosessin yhdeksi hankalimmista tehtävistä.

Tämän jälkeen päiväkotiin perustetaan ns. ”laadunarviointikomitea”, johon valitaan sekä johtaja, vanhempia että muuta päiväkodin henkilökuntaa. Komiteaa perustettaessa on tarkasti määriteltävä sen tehtävät, tapaamisajat ja muut käytännön seikat. Tapaamisajoissa tulee huomioida vanhempien työssäolo minkä johdosta kokoontumiset on mielekästä järjestää pääasiassa iltaisin (Ferry 1995; Gibbs 1995). Komitean keskeisimpänä tehtävänä on vastata arvioinnin toteuttamisesta suhteessa käsikirjan sisältämiin kriteereihin. Arviointi toteutetaan vanhemmille tehdyn kyselyn ja toiminnan havainnoinnin avulla. Päiväkodin laadunarviointikomitea laatii arvioinnistaan raportin ja tekee kehittämissuunnitelman oppaassa kuvatun kansallisen laatutason saavuttamiseksi.

Mikäli komitea katsoo ensimmäisen arvioinnin jälkeen, ettei päiväkodin toiminta vielä täytä kansallisten vaatimusten edellyttämää tasoa, kehittämistoiminta käynnistetään ja uusi arviointi suoritetaan sovitun aikajakson kuluttua. Kun päiväkodin laadunarviointikomitea katsoo päiväkotiyksikön olevan valmis ulkopuolisen arvioitsijan suorittamaan arviointiin, se ilmoittaa asiasta NCAC:lle, josta lähetetään arvioitsija validoimaan päiväkotiyksikön itsenäisesti toteutetun arvioinnin ja kehittämissuunnitelma sekä antamaan päiväkodille tarvittaessa lisäsuosituksia laadun parantamiseksi. Kansallisesti hyväksytyn laatutason saavuttaminen edellyttää tietyn tasoista päivähoitoa jokaiseen arviointikriteeriin nähden. Ulkopuolinen arvioitsija tekee havainnoistaan raportin.

NCAC:n asiamies tutkii vielä päiväkodin itsensä tekemän raportin ja kehittämissuunnitelman sekä ulkopuolisen arvioijan kommentit ja laatii siitä raportin. Tämän jälkeen vielä NCAC tutkii kaikki edellä mainitut raportit, tekee päätöksen onko varhaiskasvatusyksikkö jo sinällään laatukriteerit täyttävä tai onko sen kehittämissuunnitelma tarpeeksi kattava.

Mikäli yksikön kehittämissuunnitelma on tarpeeksi kattava NCAC suunnittelee milloin seuraava arviointi tehdään. Seuraavan arvioinnin yhteydessä prosessi käydään läpi uudelleen ja arvioidaan onko ohjelma kehittynyt tarpeeksi täyttääkseen akkreditoinnin edellyttämät laatu-kriteerit.

Laadunarviointiprosessin edellä kuvatut viisi askelta ovat:

1. Rekisteröinti
2. Itseopiskelu, arviointi, raportti ja kehittämissuunnitelma, mikäli tarpeen
3. Ulkopuolisen asiantuntija arvioitsijan suorittama arviointi
4. ”Moderatorin” eli asiamiehen raportti
5. NCAC:n päätös

Varhaiskasvatusyksikön oman laatukomitean laatimalle ja asiantuntijan laatimalle raportille on olemassa valmis kansio Self-study report, johon kirjataan laatukomitean jäsenet, yleistä tietoa yksiköstä, sekä erikseen jokaisen edellä mainitun periaatteen (52) kohdalle sekä komitean koordinaattorin että asiantuntija arvioitsijan kommentit laadusta, sekä tarpeen mukaan myös Plan of action eli kehittämissuunnitelma.

#### 4.2.3 Järjestelmän käyttötarkoitus ja arviointi

Akkreditointijärjestelmän ja siihen sisältyvien laatu-kriteerien tarkoituksena on toimia työvälineenä, jota käyttää sekä päivähoidon henkilökunta, johtaja, vanhemmat että hallinnon virkamiehet eri laadunarviointielimissä. Järjestelmän tavoitteena on pyrkiä kehittämään kansallista päivähoidon laatua kaikkien edellä mainittujen osapuolten yhteistyönä.

Järjestelmää arvioitaessa on huomioitava, että se on kehitetty nimenomaan Australian yhteiskunnallisessa kontekstissa ja päivähoitojärjestelmässä, eikä se sellaisenaan ole toimiva ja tarkoituksenmukainen esimerkiksi suomalaiseseen päivähoitoon. Järjestelmässä on kuitenkin paljon hyviä ominaisuuksia, sisältöjä ja periaatteita, joita on hyvä pohtia myös oman päivähoitomme kohdalla. Järjestelmässä on tavoitettu oivallisesti muun muassa asiakaslähtöisyyden ja osallisuuden periaate. Laadunarviointi- ja kehittämisprosessi tapahtuu ”ruohonjuuri tasolla” vanhempien ja päivähoitohenkilökunnan tiiviissä yhteistyössä. Ajatuksena on, että kaikki asianosaiset tulevat tietoiseksi siitä, mitä on laadukas päivähoito, mitkä ovat tietyn päivähoitoyksikön omat vahvuudet ja missä alueilla tarvitaan erityisesti kehittämistä. Laatu-kriteerit on selvästi ilmaistu oppaassa ja prosessin eteneminen tapahtuu suhteellisen selkeästi oppaan, työkirjan ja itsearviointikäsikirjan (”self-study report”) avulla. Arviointiprosessin tueksi on julkaistu myös erillistä ”Accreditation & Beyond” -sarjaa, jonka julkaisuissa on käytännön vinkkejä ja kokemuksia arviointiprosessin etenemisestä (Ferry 1995; Gibbs 1995; McNamara 1995). Kaiken kaikkiaan arviointiprosessiin osallistuminen antaa vanhemmille konkreettisen mahdollisuuden vaikuttaa oman lapsensa päivähoitopaikan laatuun sekä samalla tietoa siitä, miten laadukas päivähoito Australian päivähoitojärjestelmän sisällä määritellään.

NCAC on kehitelty erikseen akkreditointijärjestelmän ja laatu-kriteerit erikseen myös perhepäivähoitoon (FDCQA) ja iltapäiväkerhotoimintaan (OSHCQA). Näistä molemmista löytyy tarkempia tietoja NCAC:n kotisivuilta: <http://www.ncac.gov.au>

### 4.3 Päiväkotiympäristön laadunarviointimittari - ECERS

Päiväkotiympäristön laadun arviointimittari (Early childhood environment rating scale, ECERS) on yhdysvaltalaisen varhaiskasvatuksen asiantuntijoiden Thelma Harmsin ja Richard M. Cliffordin Columbian yliopistossa New Yorkissa vuonna 1980 kehittänyt päiväkotiympäristön laatua arvioiva mittari. Mittari on suunnattu n. 2 - 6-vuotiaille lapsille ja siitä on sittemmin kehitelty omat versionsa pienemmille lapsille sekä erikseen perhepäivähoitoon (ks. 4.4).

ECERS –mittari on levinnyt laajalti eri puolille maailmaa ja sitä on käytetty runsaasti erilaisissa tutkimuksissa, joissa on selvitetty päiväkotiympäristön kokonaislaatua ja/tai eri tekijöiden yhteyksiä kokonaislaatuun. Mittarin suosion voidaan olettaa perustuvan pääosiltaan sen osioiden selkeyteen, suhteellisen lyhyeen havainnointiaikaan (2-3 tuntia) sekä sen sisältämiin ulottuvuuksiin, joissa tulee huomioida sekä vuorovaikutussuhteet että rakenteellinen ja fyysinen ympäristö. Harmsin ja Cliffordin (1980) mukaan mittari antaa monipuolisen ja kattavan kuvan niistä päivähoiton ympäristöistä, joissa lapset ja aikuiset päivittäin ovat. Mittarissa ympäristön käsite sisältää tilan käytön, materiaalit ja kokemukset, joilla lasten kehitystä edesautetaan, päivittäisen ajan käytön sekä lasten ohjauksen ja valvonnan.

Mittarin validiteettia on pyritty lisäämään käyttämällä eri osioiden tärkeyden ja merkityksen arvioinnissa apuna seitsemää kansainvälisesti tunnustettua varhaiskasvatuksen asiantuntijaa. Asiantuntija-arvioinnit osoittivat 78 % osioista erittäin merkittäväksi ja vain 1 % vähemmän merkittäväksi. Näiden arviointien pohjalta tutkijat tekivät muutamia muutoksia, joten tästä näkökulmasta mittarin validiteetin voidaan olettaa olevan suhteellisen korkean. (Harms & Clifford 1980, 38-39.) Mittarin yhtenä ongelmana voidaan kuitenkin pitää sitä, että mittarin teoreettista taustaa ei missään vaiheessa tuoda esiin.

#### 4.3.1 Mittarin kuvaus

Arvioitavat kohteet jakaantuvat mittarissa seitsemään laajempaan osa-alueeseen, jotka sisältävät kukin tietyn määrän yksilöityjä arvioinnin kohteita. Määrällisesti arvioinnin kohteita on mittarissa neljäkymmentä. Mittari perustuu seitsenportaiseen arviointiskaalaan, joista taso 1 kuvaa huonoa laatua ja taso 7 hyvää laatua. Mittarin sisältämät osa-alueet ovat:

- A. Perushoitotilanteet
- B. Päiväkodin välineet ja varusteet
- C. Kieli- ja päättelykokemukset
- D. Hieno- ja karkeamotoriset toiminnot
- E. Luovat toiminnot
- F. Sosiaalinen kehittyminen
- G. Aikuisten tarpeet

Jokaisen osa-alueen sisältämiä kohtia arvioidaan asteikolla 1 – 7. Mittarissa on tarkat kuvaukset siitä, minkälainen päiväkotiympäristön tulee olla saadakseen pistemäärät 1, 3, 5 ja 7. Näitä pistemääriä neuvotaan käytettävän ainoastaan silloin, kun kaikki kyseisiin kohtiin liittyvät kuvaukset täyttyvät. Asteikossa on käytössä myös niin sanotut välipistemäärät 2, 4 ja 6, jotka annetaan silloin kun kaikki alemman ja osa ylemmän pistemäärän kohdista täyttyvät.



Mittarin osa-alueista esimerkiksi B) Päiväkodin välineet ja varusteet jakaantuu arvioitavien kohteiden osalta viiteen erilliseen arvioitavaan alueeseen seuraavasti:

- B 1 Välineet ja varusteet perushoitoa varten
- B 2 Välineet ja varusteet oppimista varten
- B 3 Välineet leikkejä varten
- B 4 Välineet ja varusteet rentoutumista ja vapaata oleskelua varten
- B 5 Tilajärjestelyt

Jokaiseen arvioitavaan kohteeseen sisältyy mittarissa vielä kuvaus siitä, minkälaiset kriteerit kuvaavat tasoa 1, tasoa 3, tasoa 5 ja tasoa 7. Päiväkodin välineet ja varusteet osa-alueeseen kuuluva arvioinnin kohde B 5 Tilajärjestelyt on mittarissa kuvattu arvioinnin eri tasoillaan seuraavasti:

### B 3 Tilajärjestelyt

#### **Taso 1**

- Ei järjestetty toimintapisteitä.
- Tilat on sijoitettu epämukavasti. Tiloissa on esimerkiksi paljon läpikulkua ja toiminnat häiritsevät toisiaan.

#### **Taso 3**

- Lapsilla on käytössä yksi tai kaksi toimintapistettä, mutta ne on sijoitettu epämukavasti.

#### **Taso 5**

- Toimintapisteitä on kolme tai enemmän ja ne ovat hyvin varustettuja.
- Rauhalliset ja levottomat tilat on erotettu toisistaan.
- Riittävästi leikkialueita.
- Joka osastolla on mahdollisuus yksityisyyteen ja omissa oloissa oleskeluun.

#### **Taso 7**

- Kohta 5 toteutuu. Lisäksi lapsilla on mahdollisuus käyttää omaehtoisesti (esimerkiksi avohyllyt, maalausten kuivatustilat) useita tiloja erilaisia aktiviteetteja varten.
- Materiaaleja on riittävästi jotta niitä voidaan vaihdella eri toimipisteiden kesken.

Mittariin on kirjattu myös erityisohjeet siitä, miten arviointiskaalaa käytetään:

- Arviointien tulee perustua havaittuun, sen hetkiseen tilanteeseen, ei tulevaisuuden suunnitelmiin tms.
- Arviointi **1** annetaan, mikäli yksikään kuvauksen sisältämistä asioista vastaa havaittua tilannetta.

- Arvioinnit **3** ja **5** edellyttävät kaikkien niiden sisältämien kuvausten täyttymistä, samoin kuin sitä parempien arviointien antaminen.
- Keskivälin arvio **2** annetaan silloin, kun mikään kohdan **1** kuvauksista ei pidä paikkaansa ja puolet tai enemmän kohdan **3** sisältämistä asioista toteutuu.
- Keskivälin arviot **4** ja **6** annetaan silloin, kun kaikki alemman arvion kohdat ja puolet tai enemmän seuraavan ylemmän kohdan kuvauksista toteutuvat.
- Arvio **7** annetaan ainoastaan silloin, kun kaikki kohtien **5** ja **7** sisältävät asiat toteutuvat.

#### 4.3.2 Arviointiprosessi

Mittarin käyttö perustuu pääasiallisesti havainnointiin sekä opettajalle osoitettuihin lisäkysymyksiin. Havainnoinnin lisäksi tietoa voidaan kerätä erilaisista toimintaa ohjaavista dokumenteista kuten päiväkodin toimintasuunnitelmasta ja päiväohjelmasta. Havainnointien tulee tapahtua minimissään kahden tunnin jaksoissa ja toteutua lasten aktiivisen toiminnan aikana. Annettavien arviointipistemäärien tulee perustua mahdollisimman tarkasti eri kohtien kuvauksiin. Jos mittaria käyttää kaksi eri arvioitsijaa, heidän täytyy etukäteen varmistua siitä, että kumpikin ymmärtää mittarin eri sisällöt samalla tavalla. Arvioinneista on hyvä keskustella myös jälkikäteen.

Arviointiskaala (eri kohtien kuvaukset) tulee olla arvioitsijan käsillä siten, että hän voi arvioinnin aikana tarkistaa ja verrata eri kohtien sisältöjä arviointipäätöksensä pohjalle. Arviointilomakkeesta ympyröidään havaittua tilannetta kuvaava kohta, sekä kirjoitetaan tarvittavat kommentit. Jokaisessa erillisessä arviointitilanteessa tulee käyttää puhdasta lomaketta. Arviointeja ei tule perustaa muistin varaan, vaan tulokset merkitään arviointitilanteen aikana. Arviointien tulee perustua havaittuun, sen hetkiseen tilanteeseen ja toimintaan, eikä siihen minäkaikista toiminnan on suunniteltu olevan. Arvioinnin suorittamisen jälkeen voidaan laatia ns. yksikön laatu-profiili, joka perustuu seitsemän eri osa-alueen yhteispistemääriin. Profiilin avulla on mahdollista löytää yksikön vahvuudet ja kehittämisaalueet.

#### 4.4 Perhepäivähoitoympäristön laadunarviointimittari - FDCRS

Perhepäivähoitoympäristöön suunnattu laadunarviointimittari Family Day Care Rating Scale (FDCRS) on kehitelty tekijöiden vuonna 1980 julkaiseman, päiväkotiympäristön laadun arviointiin tarkoitetun mittarin (ECERS) pohjalta. FDCRS-mittariin on pyritty löytämään perhepäivähoitosektorin omaleimaisuus. Tarkoituksena ei ole edellyttää perhepäivähoitoympäristön laadulta samoja asioita kuin päiväkotiympäristöltä, mutta ei myöskään rinnastaa perhepäivähoitoa kotikasvatukseen. Perhepäivähoidon täytyy pystyä tarjoamaan lapselle suotuiset tilat, välineet, toiminnot ja vuorovaikutus, jotka tukevat lapsen yksilöllistä kasvua ja oppimista. Tässä mielessä laadukkaan perhepäivähoidon edellytyksenä voidaan pitää kehityksellisesti sopivaa toimintaa, samoin kuin laadukkaan päiväkotihoidonkin.

Mittarin kehittämisen taustalla on vaikuttanut tieto siitä, että perhepäivähoitoa ohjaavat säädökset ovat USA:ssa minimaaliset ja vaihtelevat suuresti eri osavaltioissa, samoin kuin perhepäivähoitajien koulutus. Näin ollen myös perhepäivähoidon laadussa on oletettavasti suurta vaihtelua. Perhepäivähoitosektorille tarvitaan työkaluja, joiden avulla hoitajat voivat itse arvioida ja kehittää omaa työtään. Toisaalta FDCRS-mittari tarjoaa myös perhepäivähoitoa ohjaavalle taholle sekä lasten vanhemmille mahdollisuuden arvioida onko perhepäivähoitajan

tarjoama varhaiskasvatus on riittävän laadukasta. Tekijät korostavat että, tänä päivänä tiedämme, kuinka suuri merkitys päivähoidolla voi olla lapsen kehitykseen joko myönteisessä tai kielteisessä mielessä. Näin ollen myös perhepäivähoitosektorilla toteutuvan varhaiskasvatuksen laatua täytyy kehittää, arvioida ja valvoa.

#### 4.4.1 Mittarin kuvaus

Arvioitavat kohteet jakaantuvat mittarissa seitsemään laajempaan osa-alueeseen, jotka sisältävät kukin tietyn määrän yksilöityjä arvioinnin kohteita. Määrällisesti arvioinnin kohteita on mittarissa neljäkymmentä, joista seitsemän (osa-alue G) otetaan käyttöön ainoastaan silloin kun ryhmässä on erityislapsia. Mittari perustuu seitsenportaiseen arviointiskaalaan, joista taso 1 kuvaa huonoa laatua ja taso 7 hyvää laatua. Mittarin sisältämät osa-alueet ovat:

- A) Tilat ja välineet hoidolle ja oppimiselle
- B) Perushoito
- C) Kognitiiviset toiminnot
- D) Oppimistoiminnot
- E) Sosiaalinen kehitys
- F) Aikuisen tarpeet
- G) Täydentävät kohdat koskien erityislapsia (käytetään ainoastaan silloin kun ryhmässä on erityislapsia)

Mittarin osa-alueista esimerkiksi A) Tilat ja välineet hoidolle ja oppimiselle jakaantuu arvioitavien kohteiden osalta kuuteen erilliseen alueeseen seuraavasti:

- A 1 Huonekalut ja välineet perustoiminnoille ja oppimiselle
- A 2 Huonekalut ja välineet rentoutumista ja mukavuutta ajatellen
- A 3 Kuvien ja materiaalien sijoittelu
- A 4 Sisätilojen järjestelyt
- A 5 Mahdollisuudet liikunnallisiin leikkeihin ja toimintoihin
- A 6 Mahdollisuus yksinoloon

Jokaiseen arvioitavaan alueeseen sisältyy mittarissa vielä kuvaus siitä, minkälaiset kriteerit kuvaavat tasoa 1, tasoa 3, tasoa 5 ja tasoa 7.

Mittariin on kirjattu myös erityisohjeet siitä, miten arviointiskaalaa käytetään:

- Arvioinnin tulee perustua arvioinnin aikana havaittuun tilanteeseen, ei tulevaisuuden suunnitelmiin.
- Arviointi **1** annetaan, mikäli yksikin kuvauksen sisältämistä asioista vastaa havaittua tilannetta.

- Arvioinnit **3** ja **5** edellyttävät kaikkien niiden sisältämien kuvausten täyttymistä, samoin kuin sitä parempien arviointien antaminen.
- Keskivälin arvio **2** annetaan silloin, kun mikään kohdan **1** kuvauksista ei pidä paikkaansa ja puolet tai enemmän kohdan **3** sisältämistä asioista toteutuu.
- Keskivälin arviot **4** ja **6** annetaan silloin, kun kaikki alemman arvion kohdat ja puolet tai enemmän seuraavan ylemmän kohdan kuvauksista toteutuvat.
- Arvio **7** annetaan ainoastaan silloin, kun kaikki kohtien **5** ja **7** sisältävät asiat toteutuvat.

Tilat ja välineet hoidolle ja oppimiselle osa-alueeseen kuuluva arviointikohta A 4 Sisätilojen järjestelyt on mittarissa kuvattu arvioinnin eri tasoillaan seuraavasti:

#### A 4 Sisätilojen järjestelyt

##### **Taso 1**

- Epäsopivat tilajärjestelyt ajatellen lasten toimintamahdollisuuksia.
- Ryömiviä/käveleviä lapsia pidetään pitkiä aikoja leikkikehässä tai muuten rajoitetaan heidän liikkumistaan ja osallistumistaan vuorovaikutukseen muiden kanssa.
- Tilojen valaistus, lämmitys ja tuuletus on puutteellista.

##### **Taso 3**

- Sopivat tilajärjestelyt ajatellen lasten toimintaa; ryökimistilaa pienille, leikkitilaa isomille jne.
- Tiloista on poistettu helposti rikkimenevät ja vaaralliset esineet eikä hoitajan tarvitse turhaan kieltää ja rajoittaa lasten toimintaa.
- Tiloissa on hyvä valaistus, tuuletus ja lämpötila.

##### **Taso 5**

- Tilat on hyvin organisoitu. Tilat eivät ole esimerkiksi liian ahtaita ja samaan käyttöön tarkoitetut materiaalit ja välineet ovat samassa paikassa. Lapsilla on leikkirauha.
- Kaksi tai useampia leikkialueita on selkeästi osoitettu tietynlaiselle leikille (esimerkiksi kotileikkienurkkaus ja rakenteluleikkipaikka).
- Jokaisella toiminta-alueella on hyvät säilytysmahdollisuudet ja tilaa leikkiä (esimerkiksi säilytyslaatikot erikseen legoille ja rakennuspalikoille).
- Tilat on organisoitu siten, että eri-ikäiset lapset voivat toimia siellä samaan aikaan.

##### **Taso 7**

- Materiaaleja on tarjolla erilaisiin leikkeihin siten, että esillä olevia toimintoja voidaan vaihdella. Leikkeihin on tarjolla myös erilaista lisämateriaalia.
- Materiaalit ja välineet tukevat lasten mahdollisuuksia omaehtoiseen toimintaan.

#### 4.4.2 Arviointiprosessi

Arviointi perustuu pääasiassa toiminnan havainnointiin, mutta osa arvioitavista kohdista edellyttää myös keskustelua hoitajan kanssa. Ulkopuolisen arvioitsijan kannattaa rauhassa tutustua ja asettua aloilleen perhepäiväkotiin ennen arvioinnin aloittamista. Arvioitsijan täytyy muistaa olevansa vieras toisen kodissa (kohteliaisuus sääntöjen huomiointi). Pystyäkseen arvioimaan perhepäivähoitokodin toimintaa arvioitsijan on kuljettava lasten ja hoitajan mukana, mutta vältettävä kuitenkin sekaantumasta tai keskeyttämästä toimintaa omine kysymyksineen tai kommentteineen. Arviointi kannattaa aloittaa helpoimmin havaittavista osa-alueista kuten tiloista ja välineistä. On myös tärkeä huomioida se, että osa toiminnoista on arvioitavissa ainoastaan tiettyyn aikaan päivästä. Arviointiprosessin aikana voi havainnointilomakkeeseen kirjata ylös mistä asioista tarvitse lisätietoa hoitajalta. Arviointiohjeissa korostetaan että hoitajan kanssa keskusteltaessa on pyrittävä välttämään johdattelevia kysymyksiä ja omien mielipiteiden näkymistä. Hoitajalle esitettyjen kysymysten tulisi olla avoimia kysymyksiä kuten ”*Voitko kertoa minulle mitä tapahtuu lasten päivähoitoon tulo- ja lähtötilanteissa?*” tai ”*Mitä teet kun lapsi sairastuu kesken hoitopäivän?*”.

Jokaista osa-alueen sisältämää kohtaa arvioidaan skaalalla 1 – 7. Arvioinnille annetaan seuraavanlaisia ohjeita:

- Lue koko mittarin sisältö huolellisesti ennen arviointia. Arviointien tulisi perustua mahdollisimman tarkasti eri kohtien kuvauksiin.
- Jos mittaria käyttää kaksi eri arvioitsijaa, heidän täytyy etukäteen varmistua siitä, että kumpikin ymmärtää mittarin eri sisällöt samalla tavalla. Arvioinneista on hyvä keskustella myös jälkikäteen.
- Havainnointien tulisi tapahtua minimissään kahden tunnin jaksoissa mikäli arvioitsija on ulkopuolinen. Havainnoinnin tulee tapahtua silloin kun lapset ovat hereillä ja aktiivisia.
- Arviointiskaalan (eri kohtien kuvaukset) tulee olla arvioitsijan käsillä siten, että hän voi arvioinnin aikana tarkistaa ja verrata eri kohtien sisältöjä arviointipäätöstensä pohjalle.
- Arviointilomakkeesta ympyröidään havaittua tilannetta kuvaava kohta ja kirjoitetaan tarvittavat lisäkommentit. Jokaisessa erillisessä arviointitilanteessa tulee käyttää puhdasta lomaketta. Arviointeja ei tule perustaa muistin varaan, vaan tulokset merkitään arviointitilanteen aikana.

#### 4.4.3 Kokemuksia mittarin käytöstä Espoon perhepäivähoidossa

Family Day Care Rating Scale (FDCRS) –mittarista on olemassa suomennos (Parrila-Haapakoski 1998) jota käytettiin opintomateriaalina Oulun yliopiston Varhaiskasvatuskeskuksen toteuttamissa Päivähoidon laadun arvioinnin PD -opinnoissa. Suomennettua mittaria kokeiltiin Espoon perhepäivähoidossa keväällä 1999. (Salonen 1999.) Kokeilun tavoitteena oli arvioida mittarin sopivuutta suomalaisen perhepäivähoidon laadun arviointiin ja saada kokemuksia mittarin käytöstä hoitajien suorittaman itsearviointin ja esimiehen toteuttaman ulkopuolisen arvioinnin välineenä. Kokeiluun osallistui 36 perhepäivähoitajaa. Perhepäivähoitajat saivat mittarin etukäteen tutustuttavaksi ja toteuttivat sen perusteella oman työn itsearviointin. Sen jälkeen esimies yksin tai yhdessä toisen esimiehen kanssa toimi ulkopuolisena arvioitsijana ja havainnoi mittarin pohjalta perhepäiväkodin toimintaa ja toimintaympäristöä. Joissakin tapauksissa esimies kävi mittarin läpi hoitajan kanssa keskustellen. Tämän jälkeen perhepäivähoitajan suorittaman itsearviointin ja esimiehen suorittaman arvioinnin tuloksia verrattiin toisiinsa. (Salonen 1999.)

Keskeisin kokemus mittarin käyttämisestä oli positiivinen sekä perhepäivähoitajilla että esimiehillä. Mittarin kokeileminen oli ollut aikaa vievää ja työlästä kaiken muun työn ohella, mutta siitä huolimatta kokeilua pidettiin hyvänä. Mittariin perehtymisen, sen avulla suoritettujen arvioinnin sekä yhteisen keskustelun koettiin lisänneen perhepäivähoitajien tietoisuutta omasta työstään ja sen perusteista. Eräs kokeiluun osallistunut perhepäivähoitaja muun muassa totesi ettei hän ollut tullut ajatelleeksikaan, että lasten pelit ja kirjat voisivat olla hyllyssä lasten tasolla eikä kaapissa, josta aikuinen antaa niitä lapsen pyytäessä. Perhepäivähoitaja muutti pelien ja kirjojen paikan niin että lapset voivat itse ottaa niitä.

Vastauksissaan perhepäivähoitajat ja esimiehet painottivat jonkinlaisten hyvän päivähoidon kriteerien olemassaolon tärkeyttä työn kehittämisen näkökulmasta. Kriteerien määrittäminen on kuitenkin aina kulttuurisidonnaista. Kokeilussa sekä perhepäivähoitajat että esimiehet kritisoivat FDCRS-mittarin sisällön heijastelevan liiaksi yhdysvaltalaista päivähoitokulttuuri, mikä osaltaan häiritsi arvioinnin toteuttamista. Suomalaiseen perhepäivähoitoon soveltuvan arviointimittarin täytyy kuvastaa sisällöltään omaa päivähoitokulttuuriamme ja siihen kuuluvia arvoja. Kritiikkiä kokeilussa sai myös FDCRS-mittarin seitsenportainen arviointiskaala, jota pidettiin monimutkaisena ja epäjohdonmukaisena. Yhteenvetona kokeiluista voidaan todeta, että FDCRS-mittari ei sinällään palvele suomalaisen perhepäivähoidon laadun arviointia, vaan edellyttää toimiakseen mittarin sisällöllistä muokkaamista. Ehkä tärkein Espoon kokeilusta saatu tieto on se, että perhepäivähoitajat ja ohjaajat selkeästi kaipaavat jonkinlaista yhteistä kriteeristöä ja laadunarviointimittaria perhepäivähoitotyön kehittämisen välineeksi.

#### 4.5 Toimintaan sitoutuneisuuden arviointiasteikko leikki-ikäisille lapsille

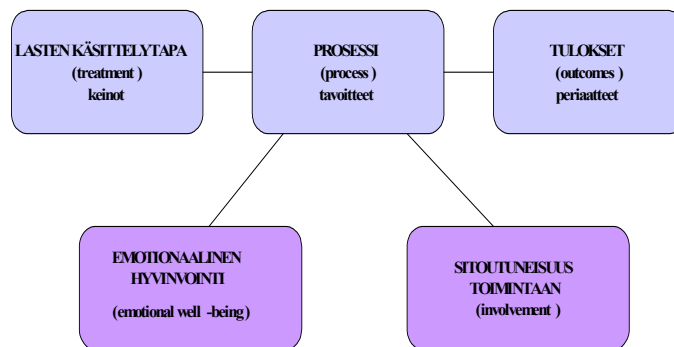
Toimintaan sitoutuneisuuden arviointiasteikon (The Leuven Involvement Scale for Young Children, LIS-YC) on kehitellyt professori Ferre Laevers Belgian Leuvenissa toteutetun Experimental Education (EXE) projektin yhteydessä. Projektin keskeisenä tarkoituksena oli selvittää ”involvement” eli toimintaan sitoutumisen -käsitteen merkitystä ja käyttömahdollisuutta varhaiskasvatuksen laadunarvioinnissa ja kehittämisessä. (Laevers 1994.) Mittarista on tehty myös suomenkielinen versio (Airi Hautamäki, Helsingin yliopisto).

Laeversin mukaan laadun arviointia voidaan lähestyä erilaisten aspektien kautta painottaen joko *oppimisympäristöön tai lasten käsittelyyn liittyviä tekijöitä (treatment characteristics), vaikutuksia* tai itse *oppimisprosessia*. Oppimisympäristöä tai lasten käsittelyä painotettaessa arvioinnissa korostuu sellaiset tekijät kuten monipuolinen toimintavaihtoehtojen ja välineiden määrä, motivoitunut ja empaattinen opettaja jne. Vaikutusten arvioinnissa kiinnitetään huomio erilaisiin oppimistuloksiin (kieelliset, motoriset, sosiaaliset tms. taidot), joiden perusteella arvioidaan onko varhaiskasvatus laadukasta vai ei. (Emt.)

EXE-projektin viitekehykseksi valittiin kolmas tie eli oppimisprosessia korostava näkökulma. Varhaiskasvatuksen laadun arvioinnin keskiöön nostettiin lapsi ja hänen oma oppimisprosessinsa. Näkökulma sisältää tavallaan kummatkin edelliset lähestymistavat, mutta arvioi laatua lapsen kokemisen ja toiminnan kautta. Toisin sanoen laadun kriteerit nousevat lapsen toimintaan sitoutumisen -käsitteestä. (Laevers 1994.)

EXE-projektin viitekehystä voidaan kuvata myös seuraavan kuvion avulla:

## Laatukriteerien viitekehys



Kuvio 5: EXE-projektin viitekehys (Laevens 1994.)

Lasten emotionaalista hyvinvointia kuvaa se, miten hyvin päiväkotia (perhepäiväkotia) tai koulua pystyy luomaan positiivisen ilmapiirin, viihtyykö lapsi päivähoidossa ja mitkä tekijät vaikuttavat lasten viihtyvyyteen. Emotionaaliseen hyvinvointiin liittyviä merkkejä ovat esimerkiksi lapsen huolettomuus, rentous ja hauskanpito toisten seurassa. Emotionaalinen hyvinvointi on kuitenkin laadun arvioinnissa vain ”kolikon toinen puoli”. Vaikka lapsi viihtyisikin hyvin, tämä ei yksin riitä takaamaan laadukasta varhaiskasvatusta. Toiseksi tärkeäksi laadun indikaattoriksi nimenomaan lasten oppimisprosessin kannalta Laevens nostaa toimintaan sitoutumisen. (Emt)

Laevensin (1994) mukaan toimintaan sitoutumisella (involvement) tarkoitetaan:

- inhimillisen toiminnan ominaisuutta,
- jota kuvaa keskittyminen ja pitkäjänteisyys,
- jolle on luonteenomaista motivaatio, innostuneisuus, osallisuus, avoimuus ympäristön vaikutteille, kokemuksen intensiteetti, herkkyyden tunne sekä motorisesti että henkisesti tyydytystä toiminnasta; energisyys sekä fyysisellä että henkisellä tasolla,
- jota määrittävät lapsen halu tutkia, hänen yksilölliset kehitystarpeensa ja kehityksellisesti haastava toiminta
- jonka seurauksena oppimista tapahtuu ja lapsi kehittyy

Laevensin (1994) mukaan toimintaan sitoutuminen on laadun mitta, jonka avulla voidaan arvioida toimintaa hyvin erilaisissa tilanteissa ja kaikenikäisillä lapsilla. Jopa aivan pienen vauvan toimintaa voidaan arvioida havainnoimalla kuinka hän keskittyy tutkimaan ympäristönsä ja vastaa siitä nouseviin ärsykkeisiin. Toimintaan *keskittyminen* onkin yksi selvimmistä sitoutumista kuvaavista merkeistä. Tiettyyn toimintaan voimakkaasti sitoutuessaan lapsi keskittyy tekemiseensä niin intensiivisesti, että reagoi harvoin ympäristön muihin, toimintaansa mahdollisesti häiritseviin ärsykkeisiin. Lapsi pyrkii jatkamaan toimintaansa sinnikkäästi häiriöistä huolimatta.

Motivaatio on tärkeä sitoutuneisuuden tunnusmerkki. Se merkitsee täydellistä syventymistä, jolloin toiminta tempaa mukaansa, toimija ja toiminta ovat yhtä, ajantaju katoaa ja aika kuluu

huomaamatta ja nopeasti. Toimintaan sitoutunut lapsi on äärimmäisen valpas, herkkä, avoin ja vastaanottavainen itselleen merkityksellisille ärsykeille. Sitoutuneisuutta ei ilmene toiminnan ollessa liian helppoa tai vaikeaa lapselle. Sitoutuneisuus liittyy Vygotskin (1978) ”lähikehityksen vyöhykkeen” –käsitteeseen. Lapsi sitoutuu toimintaan joka on hänen kykyjensä ääri-  
rajoilla. Toisin sanoen haastavaa, mutta suoritettavissa olevaa. Sitoutunut lapsi käyttää kykyjään täysimääräisesti ja on voimakkaasti motivoitunut tekemiseensä. (Laevers 1994.)

#### 4.5.1 Mittarin kuvaus

LIS-YC (lasten toimintaan sitoutumisen mittari) käsittää kaksi komponenttia. Ensin on olemassa lista erilaisista sitoutumista kuvaavista signaaleista/kriteereistä ja sitten tietynlaiset tasokuvaukset, joiden perusteella havainnoitsija määrittää sitoutumisen tason. Toimintaan sitoutumisen signaalit ovat:

**Keskittyminen:** Lapsi on keskittänyt huomionsa täysin omaan rajattuun toimintaansa. Ainoastaan voimakas ärsyke voi saada hänen huomionsa ja häiritä keskittymistä. Havainnoitsijan on keskeistä kiinnittää huomionsa lapsen silmien liikkeisiin: katsooko lapsi intensiivisesti materiaalejaan vai vaelteleeko hänen katseensa kohteesta toiseen.

**Energia:** Toiminnoissa on mukana sekä fyysistä että henkistä energiaa. Fyysisen rasituksen merkkejä (esim. hikoilu, kasvojen punoitus, hengästyneisyys) voidaan käyttää sitoutumisen tason osoittajina. Kaikissa aktiviteeteissa energiataso saattaa näkyä fyysisinä elementteinä kuten asioiden nopeana suorittamisena, kovalla äänellä puhumisena jne. Näitä merkkejä ei tule kuitenkaan sekoittaa lapsen normaaliin ”energian purkamiseen” esimerkiksi liiallisen paikallaan olon jälkeen.

**Monimutkaisuus ja luovuus:** Lapset näyttävät toimintaan sitoutuessaan parhaimmat kykynsä sekä tiedollisesti että taidollisesti. He toimivat kykyjensä ääri-  
rajoilla eri tavalla kuin esimerkiksi rutiinitoimintojen yhteydessä. Monimutkaisuus ja luovuus liittyvät useimmiten toisiinsa. Lapsi lisää toimintaan yksilöllisen otteensa, persoonallisen ulottuvuutensa ja tuottaa jotakin uutta, joka ei ole täysin ennustettavissa olevaa.

**Ilmeet ja eleet:** Non-verbaaliset merkit ovat suurena apuna toimintaan sitoutumisen tasoa määriteltäessä. Katseesta voidaan erotella esimerkiksi haaveileva, vaelteleva ja intensiivinen katse. Esimerkiksi tarinoiden kuuntelutilanteessa lasten tunteet näkyvät suoraan heidän kasvoiltaan. Lapsen asento voi kertoa keskittymisestä tai kyllästymisestä. Havainnoitsija pystyy määrittelemään lasten sitoutumisen tason jopa selän takaa arvioitaessa.

**Pitkäjänteisyys, sinnikkyys:** Kun lapset keskittyvät toimintaansa he suuntaavat huomionsa ja energiansa siihen täysin. He eivät luovuta helposti. He haluavat toiminnan tuottaman tyydytyksen tunteen kestävän ja toimivat sen mukaisesti. Heidän keskittymistään ei kovin helposti häiritse mitkään muut tekijät. Toimintaan sitoutumisen aika on kuitenkin suhteutettava lapsen ikään ja kehitystasoon.

**Tarkkuus:** Toimintaan sitoutunut lapsi keskittyy tarkkaavaisesti omaan työhönsä. Hän huomioi yksityiskohtaisesti ja tarkasti tilanteen edellyttämät tekijät. Sitoutumattomalle työskentelylle on sen sijaan tyypillistä tehdä tehtävät keskittymättä ja hutaisten. Tehtävään sitoutumattomalle verbaalisesti ohjatuissa tehtävissä osa ohjeista menee usein ohi korvien.



**Reaktio aika:** Lapset reagoivat helposti ja nopeasti mielenkiintoisiin ärsykkeisiin. He totaalisesti ”syöksyvät” mukaan toimintaan ilmaisten siten motivaatiotaan. He reagoivat myös uusin ärsykkeisiin toimintansa aikana, mikäli ärsyke on heidän kannaltaan kiinnostava.

**Verbaalinen ilmaisu:** Lapset ilmaisevat usein innostumistaan myös huudahtelemalla kommentteja kuten: ”Tämä on hauskaa”, ”Voidaanko tehdä tätä muulloinkin?” jne. He kertovat myös mielellään mitä ovat tekemässä tai ovat tehneet; he eivät yksinkertaisesti voi olla kuvailematta omia innostavia kokemuksiaan, löydöksiään yms.

**Tyytyväisyys:** Lapsen toimintaan sitoutumisen seurauksena/tuloksena on yleensä tyytyväisyyden tunne omasta suorituksestaan. Tämä voi näkyä esimerkiksi lapsen kasvoilta hänen ihaillessaan omaa työtään, kosketellen sitä tms. Tunne on lapsen sisäinen, mutta ulkopuolinen havainnoitsija voi kuitenkin tulkita sen esim. lapsen ilmeistä ja eleistä.

Sitoutumisen tasot on määritelty seuraavasti:

**Taso 1 : Ei toimintaa:** Lapsi esimerkiksi istuu nurkassa tekemättä mitään. Tällaisissa tilanteissa havainnoitsijan täytyy kuitenkin olla tarkkana, koska lapsi saattaa näyttää ulospäin olevan tekemättä mitään, mutta onkin sisäisesti täysin keskittynyt johonkin omaan ongelmaansa. Toisaalta lapsi saattaa olla ulkoisesti aktiivinen, mutta on kuitenkin henkisesti täysin ”poissa oleva” eikä lainkaan sitoutunut meneillään olevaan toimintaan.

**Taso 2 : Toistuvasti keskeytyvää toimintaa:** Lapsi tekee esimerkiksi palapeliä tai kuuntelee satua, mutta keskittyy tekemiseensä vain hetkittäin. Toiminta keskeytyy säännöllisin väliajoin lapsen haaveillessa tai katsellessa muiden touhuja. Tälle tasolle sisältyy myös toiminta, joka ei herätä lapsen koko toimintakapasiteettia. Toiminta voi olla enemmän tai vähemmän rutiiniluontoista, jolloin lapsi voi toimia hieman ”poissaolevanakin”.

**Taso 3 : Jossain määrin jatkuva toiminta:** Lapsi on mukana toiminnassa suhteellisen jatkuvasti, mutta hänen toimintansa ei kuitenkaan näytä vastaavan sitoutuneen toiminnan signaaleja. Lapsi on toimintansa suhteen aika välinpitämätön eikä uhraa siihen liikoa voimavaroja tai ponnisteluja. Toiminta eroaa kuitenkin ensimmäisen ja toisen tason ”näennäisestä” toiminnasta sillä tavoin, että lapsi on mukana tilanteessa tietoisesti ja toimii omien tarkoitustensa mukaisesti. Lapsi keskeyttää toimintansa heti kun ympäristössä esiintyy jokin kiinnostava ärsyke. Tämän tason toiminta voi olla myös sellaista, että lapsi toimii suhteellisen intensiivisesti (vertaa taso 4) mutta intensiivisen toiminnan keskeyttää hetkelliset toimettomana olot (vertaa tasot 1 ja 2).

**Taso 4 : Intensiivisiä hetkiä sisältävä toiminta:** Tason neljän toimintaan sopii myös edellisen tason kuvaus, mutta kuitenkin siten, että tällä tasolla lapsi näyttää olevan ainakin puolet havainnointiajasta sitoutunut toimintaan. Toisin sanoen lapsen toiminta täyttää sitoutuneen toiminnan kriteerit. Toiminta voi erota viidennestä tasosta kuitenkin esimerkiksi siten että lapsi on keskittynyt toimintaan, mutta toiminta ei täytä monipuolisuuden kriteeriä. Toiminta ei vaadi henkisiä ponnisteluja, vaan on ennemminkin rutiiniluonteista (esimerkiksi kulkeminen edestakaisin hakien rakennuspalikoita)

**Taso 5 : Jatkovaa sitoutunutta toimintaa:** Viides taso sisältää suurimman mahdollisen toimintaan sitoutumisen. Lapsi on selvästi sitoutunut toimintaansa. Hänen katseensa on suhteellisen kokonaisvaltaisesti keskittynyt meneillään olevaan toimintaan ja materiaaleihin. Ympä-

ristön ärsykkeet eivät tavoita häntä lainkaan tai korkeintaan harvoin. Toiminta vaatii henkisiä ponnisteluja. Toiminnassa on tietty jännite (ei emotionaalinen). Viides taso edellyttää erityisesti *signaalien, keskittyminen, pitkäjänteisyys, energisyys ja kompleksisuus*, täyttymistä.

#### 4.5.2 Arviointiprosessi

Mittarin käyttö perustuu puhtaasti havainnointiin, jolloin sitoutumisen tason määrittäminen edellyttää havainnoitsijalta tietynlaista herkkyyttä ymmärtää ja tulkita lasten tuntemuksia eri tilanteissa. Havainnoinnin toivotaan tapahtuvan sellaisissa tilanteissa, joissa lapsi on itse määrännyt oman toimintansa. Signaalien tarkoituksena on antaa havainnoitsijalle tietty runko, jonka puitteissa hän arvioi ja tulkitsee lapsen tuntemuksia ja sitoutumista. Kaikkiin eri signaaleihin tulee kiinnittää huomio arvioidessaan sitoutumisen tasoa.

Arviointiprosessin kulku on hieman erilainen riippuen arvioinnin tarkoituksesta. Arviointi voidaan toteuttaa esim. a) *toiminnan yleisenä arviointina*, b) *systemaattisena arviointina*, jolloin käytetään aikaintervalleja arvioiden toimintaa esimerkiksi 2 - 3 minuutin jaksoissa, c) *jatkuvana arviointina*, jolloin rakennetaan kuvaa ryhmän tai yksittäisen lapsen sitoutumisesta kokonaisuudessaan.

*Toiminnan yleinen arviointi* voi liittyä esimerkiksi johonkin tiettyyn aktiviteettiin, jonka kiinnostavuutta halutaan arvioida. Lähtökohtana voi olla esimerkiksi halu selvittää kuinka paljon vapaan leikin aikana esiintyy tietyllä lapsella tai ryhmällä sitoutunutta toimintaa tai vastaavasti kuinka paljon sitoutunutta toimintaa esiintyy esikouluun liittyviä työkirjoja täytettäessä. Arvioinnin apuna voidaan käyttää kaavaketta. Toiminnan yleisessä arvioinnissa ei käytetä tarkkoja aika intervalleja.

*Systemaattinen arviointi* tarkoittaa työskentelyä tiettyjen aikaintervallien mukaan. Suositeltava yhden intervallin pituus on noin 2 - 3 minuuttia. Systemaattista arviointia tarvitaan silloin kun halutaan luoda kuva esim. ryhmän keskimääräisestä tai tietyn yksittäisen lapsen sitoutumisesta toimintaan. Intervallien käyttö turvaa objektiivisemmän tuloksen, koska havainnoitsija ei silloin mukauta kirjaamistaan esimerkiksi tiettyjen toimintojen esiintymiseen tai muuta sellaista.

*Ryhmän keskimääräistä sitoutumista* arvioidessa voi olla hyvä ottaa tietty otanta (esimerkiksi 12 lasta 25:stä) jolloin on mahdollista havainnoida otantaan kuuluvia lapsia useammin kuin yhdesti (esimerkiksi Pascal ym. 1995).

*Yksittäisen lapsen toiminnan arvioimisessa* on mielekästä päättää etukäteen mihin aikaan tietyt intervalliotannot tallennetaan. Lasta voidaan havainnoida esim. 2 - 3 minuuttia kerrallaan 15 minuutin aikavälein eli noin neljä kertaa tunnissa. Lasta voidaan seurata tällä tavoin koko päivän ajan jolloin saadaan suhteellisen kattava kuva lapsen toiminnasta päivän mittaan.

*Jatkuva arviointi* sisältää toiminnan sitoutumista kuvaavan käyrän rakentamisen joko yksittäisestä lapsesta tai ryhmästä. Se tapahtuu tallentamalla ja arvioimalla kronologisesti eri tapahtumien yhteydessä esiintyvää sitoutumista. Jatkuva arviointi edellyttää suurta tarkkaavaisuutta: jokainen uusi ärsyke voi aiheuttaa muutoksen käyrässä. Tämä lähestymistapa on sopii parhaiten ohjattujen toimintojen analyysiin.

### 4.5.3 Mittarin käyttötarkoitus ja arviointi

Laeversin (1994) mukaan LIS-YC-mittaria voidaan käyttää mm. seuraaviin tarkoituksiin:

- varhaiskasvattajien koulutuksessa, jolloin sen avulla voidaan kehittää opiskelijoiden herkkyyttä lasten tuntemuksille sekä kykyä arvioida käytännön toimintaa,
- varhaiskasvattajan omana arviointivälineenä, jolloin kasvattaja voi arvioida joko sitoutumisen tasoa ryhmässään yleisesti (havainnoi lapsiryhmää) tai yksittäisen lapsen kohdalla,
- hallinnon suorittamana laadunarvioinnin mittarina, jolloin mittaria käytetään systemaattisesti varhaiskasvatuksen laadun kartoittamiseen esim. tietyn kunnan tai varhaiskasvatustusyksikön kohdalla saadakseen tietoa kehittämissuunnitelmien pohjalta,
- tieteellisen tutkimuksen välineenä.

Mittari antaa kuvaa siitä, miten ympäristö vastaa lapsen kehityksellisiin tarpeisiin. Jos ryhmässä on paljon sitoutunutta, intensiivistä toimintaa päivän aikana, voidaan olettaa että oppimisympäristö on laadukas. Joidenkin lasten sitoutumattomuus saattaa taas olla oire oppimisympäristön sopimattomuudesta, mutta myös muista lapsen yksilölliseen elämäntilanteeseen liittyvistä tekijöistä. Havainnoitsijan tehtävänä ei ole arvioida lapsen toimintaan sitoutumisen syitä, vaan havainnoida ainoastaan lapsen ulkoista käyttäytymistä suhteessa asetettuihin kriteereihin. Havainnoinnin suorittaminen on paljolti riippuvainen havainnoitsijan tulkinnasta, hänen herkkyydestään ymmärtää oikein lapsen tuntemuksia ja viestejä. Tässä mielessä voisi ajatella että mittari tuottaisi validimpaa tulosta silloin, kun mittaria käyttää lapsiryhmän ”oma aikuinen”.

Mittari on käytössä joissakin päiväkodeissa myös meillä Suomessa. Esimerkiksi Helsingin kaupungin Päiväkotit Auringonkukassa on muutama kasvattaja perehtynyt LIS-YC-menetelmään. Päiväkotit Auringonkukassa LIS-YC-menetelmään perustuvaa havainnointia on pyritty helpottamaan nimenomaan sillä, että kullekin ryhmän aikuisista on jaettu tietyt omat lapset, joihin havainnoinnin voi intensiivisemmin kohdistaa. (<http://www.hel.fi/paivahoito/pk/auriongonkukka/eos.rtf>.) Mittaria on käytetty myös Englannissa laajassa EEL (Effective Early Learning research project) laadunarviointiprojektissa, jossa hyödynnettiin myös muita arviointitapoja. (Pascal ym. 1995.) Yksinään käytettynä LIS-YC-mittari ei anna kovinkaan kattavaa kuvaa päivähoidon laadun kokonaisuudesta, mutta kylläkin keskeisen näkökulman nimenomaan päivähoidon pedagogisen prosessin arvioimiseen.

## 4.6 Aikuisen toimintaan sitoutumisen arviointiasteikko

Aikuisen toimintaan sitoutumisen arviointiasteikon (The Adult Style Observation Schedule for Early Childhood Education, AStOS-ECE) on kehitellyt niin ikään professori Ferre Laevers EXE-projektin yhteydessä. Mittarin tarkoituksena on arvioida kasvattajan toimintaa aikuinen-lapsi vuorovaikutuksen näkökulmasta. Pascal ym. (1995) ovat käyttäneet mittaria soveltaessaan siitä nimitystä ”aikuisen sitoutumisen mittari” (adult engagement scale). Mittarilla pyritään arvioimaan aikuisen toiminnan laadukkuutta suhteessa lasten tarpeisiin. Mittarin taustalla on näkemys siitä, että aikuinen-lapsi vuorovaikutus on keskeinen tekijä laadukkaassa oppimisprosessissa.

#### 4.6.1 Mittarin kuvaus

Laevers (1993) on erottanut mittariin kolme havainnointikategoriaa, joiden suhteen aikuisen toimintaa arvioidaan:

**Stimulation** eli tapa jolla aikuinen ohjaa lapsen oppimisprosessia. Tässä havainnointikategoriassa arvioidaan miten monipuolisesti aikuinen tarjoaa lapsille erilaisia aktiviteetteja ja virikkeitä sekä tukee lasten tiedollista ja taidollista kehittymistä. Keskeistä on arvioida kuinka aikuinen aktivoi lapsen ajatteluprosesseja, toimintaa ja kommunikointitaitoja.

**Sensitivity** eli herkkyys lasten tarpeille, tunteille ja emotionaaliselle hyvinvoinnille pitää havainnointikategoriana sisällään sellaisia piirteitä kuin avoimuus, empaattisuus, herkkyys ja hellyys. Havainnoinnissa kiinnitetään huomio esimerkiksi aikuisen kykyyn kuunnella, arvostaa, kannustaa ja tukea lasta sekä tarjota lapselle emotionallista turvallisuutta, lämpöä ja huolenpitoa.

**Autonomy** eli lapsille annettava vapaus ja vastuu. Tässä havainnointikategoriassa kiinnitetään huomio esimerkiksi siihen, missä määrin aikuinen antaa lasten itse valita toimintojaan ja toteuttaa ideoitaan, miten aikuinen ratkaisee konfliktit ja miten laaditaan yhteiset säännöt.

Havainnointi suoritetaan arvioiden erikseen aikuisen toimintaa suhteessa edellisiin kolmeen kategoriaan. Aikuisen toiminta pisteytetään seuraavasti:

- 1 Pistettä = täysin sitoutumatonta toimintaa
- 2 Pistettä = pääasiassa sitoutumatonta toimintaa, mutta jossain määrin myös sitoutunutta
- 3 Pistettä = tasapuolisesti kumpaakin
- 4 Pistettä = pääasiassa sitoutunutta toimintaa
- 5 Pistettä = kokonaan sitoutunutta toimintaa.

Havainnointikaavakkeessa kuvataan tarkemmin jokaiseen toimintakategoriaan liittyen minkälainen toiminta kuvaa 5. tason eli täysin sitoutunutta ja minkälainen 1. tason eli täysin sitoutumatonta toimintaa.

#### 4.6.2 Arviointiprosessi

Arviointiprosessin kuvaus perustuu tässä yhteydessä EEL-projektin toteutukseen (Pascal ym. 1995), koska alkuperäistä mittaria meillä ei ole ollut käytössä. Arviointi suoritetaan havainnointina ja tulokset kootaan erilliselle kaavakkeelle, joka sisältää tiedot pisteytyksestä sekä kuvauksen ääripäiden toiminnoista. EEL-projektin yhteydessä havainnointiohjeet olivat seuraavat: Havainnoi viittä 3 - 4-vuotiaiden kanssa työskentelevää aikuista. Havainnoi heistä kunkin kahtena erillisenä päivänä sekä aamupäivällä että iltapäivällä. Yhteensä neljä kertaa/aikuinen. Havainnoi kahden minuutin jaksoissa yhteensä viisi kertaa. Yhteensä 10 minuuttia/sessio. Neljä eri sessiota eli yhteensä 40 minuuttia/aikuinen. Raportoi kaavakkeelle, joita on siis neljä/havainnoitava. Havainnointien jälkeen tehdään yhteenveto kaikkiin eri toimintakategorioihin nähden pylväsdiagrammeina.

## 5 MUITA VARHAISKASVATUKSESSA KÄYTETTYJÄ LAATUJÄRJESTELMIÄ JA -MENETELMIÄ

Varhaiskasvatuksessa on kokeiltu ja käytetty myös erilaisia yritys- ja talousmaailman sekä sosiaali- ja terveystoimen piirissä kehitettyjä laadunhallinnan menetelmiä ja -järjestelmiä. Niiden käytöstä ja soveltuvuudesta varhaiskasvatukseen on saatu hyviä ja arvokkaita kokemuksia. Vaikka muille sektoreille kehitetyt laadunhallinnan menetelmät ja -järjestelmät eivät useinkaan suoraan sovellu varhaiskasvatuksen sisällölliseen arviointiin, niiden on koettu täydentävän hyvin varhaiskasvatuksen omien arviointimenetelmien käyttöä. Joissakin tapauksissa kunnan eri toimialoilleen valitsema yhteinen laajempi arviointijärjestelmä (esimerkiksi ISO 9000) on johtanut kiinnostukseen kehitellä järjestelmän tueksi nimenomaisesti varhaiskasvatuksen sisällölliseen arviointiin sopivia menetelmiä. Seuraavassa esitellään keskeisimpiä, alun perin muilla sektoreilla kehitettyjä mutta varhaiskasvatuksessa käytettyjä laatuja järjestelmiä ja -menetelmiä sekä eri kuntien kokemuksia niiden käytöstä.

### 5.1 Palvelujärjestelmän laadun kehittämisohjelma ja auditointi - KING'S FUND

King's Fund -palvelujärjestelmän laadun kehittämisohjelma ja auditointi - on alun perin englantilaisen King's Fund -instituutin kehittämä menetelmä sairaaloiden laadun kehittämiseen. Suomessa menetelmää on kehitetty palvelemaan koko sosiaali- ja terveydenhuollon kenttää. Menetelmää on vuodesta 1993 lähtien käytetty sairaaloiden lisäksi muun muassa työterveyshuollossa, vanhustenhuollossa, kuntoutuslaitoksissa, sosiaali- ja terveyskeskuksissa ja jossakin määrin myös päivähoidossa. (Idänpään-Heikkilä 1999.)

Tällä hetkellä King's Fund –menetelmää ollaan kehittämässä edelleen ja sen uudeksi nimeksi on muodostumassa SHQS (Social and Health Quality Service). Kehitystyössä on ollut mukana lukuisia suomalaisia sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia. Menetelmää sovitetaan parhaillaan Suomessa kuten muutamissa muissakin Euroopan maissa yhteensopivaksi ISO 9000 -standardiston vaatimusten kanssa. Jatkossa organisaatioille voidaan tarjota mahdollisuus perustaa laadun kehittäminen ja arviointi molempien menetelmien mukaisiin laatuja järjestelmiin.

Seuraavassa kuvataan King's Fund –menetelmää lähinnä sen alkuperäisessä muodossaan. Lisätietoja King's Fundin pohjalta kehitetystä SHQS-menetelmästä löytyy osoitteesta: [http://www.efektia.fi/efektia/tiedostot/761.SHQS-menetelman\\_esite.doc](http://www.efektia.fi/efektia/tiedostot/761.SHQS-menetelman_esite.doc)

#### 5.1.1 Mallin kuvaus

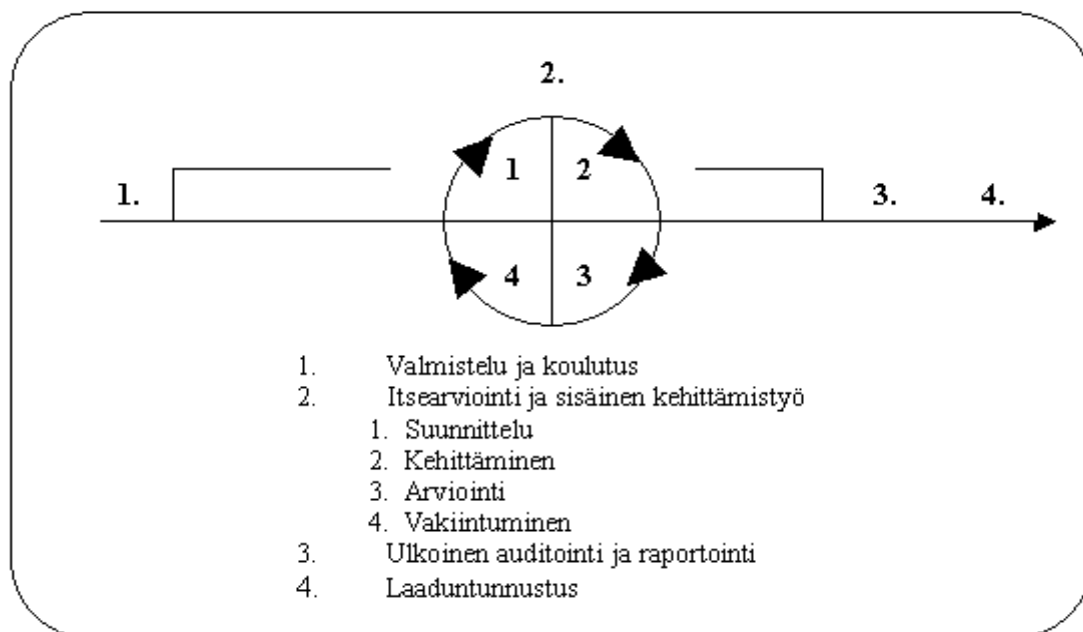
King's Fund on palvelujärjestelmän laadun sisäinen kehittämisohjelma, johon liittyy prosessin lopussa ulkopuolisen tahon suorittama arviointi eli auditointi. Arviointi ja sitä seuraava kehittäminen kohdistuvat organisaation rakenteellisiin edellytyksiin tuottaa hyvää palvelua. Näkökulma perustuu ajatukselle, että hyvin johdettu palvelujen tuottaminen on edellytys hyvän tuloksen aikaansaamiseksi. Hyvin toimiva rakenne luo henkilökunnalle hyvät työskentelyolosuhteet ja edellytykset tehdä laadukasta ja tuloksellista työtä. (Outinen 1999.)

Keskeisiä arvioinnin kohteita King's Fund -menetelmässä ovat johtamisen toimivuus, palvelujärjestelmän toimintaperiaatteet, taloudellisten ja henkilöstövoimavarojen sopivuus ja laadunhallinnan toteutuminen. Toiminnan asiakaslähtöisyys, kaikkien työhön osallistuvien ammattiryhmien yhteistyö ja ammattitaidon ylläpitäminen ovat arvioinnissa erityisen keskeisellä sijalla. (Idänpään-Heikkilä, 1999.)

Laadunhallintajärjestelmän tulee kattaa laadun kaikki ulottuvuudet: ammatillinen, asiakkaan kokemus ja koko organisaation palvelutuotannon laatu. Menettelyssä ei varsinaisesti arvioida työn tuloksia, mutta siinä edellytetään jokaiselta toimintayksiköltä ja työntekijältä jatkuvaa oman työn tulosten ja laadun, palvelulinjojen toimivuuden ja asiakkaiden tyytyväisyyden arviointia ja kehittämistä sekä vaaditaan näyttöä arvioinnin toteutumisesta ja tietoa toiminnan tulosten laadusta.

Kehittämishjelma muodostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat:

1. perehtyminen (valmistelu ja koulutus)
2. itsearviointi ja sisäinen kehittäminen
3. ulkopuolinen auditointi
4. laaduntunnustus.



**Kuvio 6. Laadunkehittämisen, auditoinnin ja laaduntunnustuksen vaiheet Kings Fund -menetelmässä. (Idänpään-Heikkilä 1999.)**

Kehittämishjelman tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa organisaation laadunhallintaa. Kehittämishjelman kesto on noin vuoden mittainen, jonka aikana henkilöstö ja organisaation johto sitoutuvat järjestelmälliseen itsearviointiin ja toimintansa kehittämiseen.

Kehittämistyötä ohjaamaan on kehitetty kriteeristö. Kriteeristö on menettelyn keskeisin väline. Tämä Englannissa alunperin kehitetty kansainvälinen suomalaisiin oloihin muokattu kriteeristö sisältää laadutavoitteet ja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavia ominaisuuksia.

sia. Kriteerit kuvaavat hyvän organisaation piirteet valitulla toimialalla ja auttavat alkuun laadun järjestelmällisessä kehittämisessä. Kriteeristöä käytetään oman toiminnan arviointiin, kehittämiskohteiden etsimiseen ja perustana ulkoiselle auditoinnille. Kriteeristö on kehys ja väline laadun jatkuvassa kehittämisessä ja sen avulla mahdollistuu kehittämistyön helppo käynnistäminen. (Idänpään-Heikkilä 1999.)

### 5.1.2 Kehittämisohjelman prosessi

Kehittämisohjelma alkaa **perehtymisvaiheella ja koulutuksella**. Perehdytykseen osallistuvat alusta asti organisaation johto ja henkilöstö. Kolmiportaisessa koulutuksessa tutustutaan arviointi- ja kehittämismenettelyyn ja sen tavoitteisiin. Samalla selviää se, miten kriteeristöä käytetään oman yksikön tuottamien palvelujen arvioinnissa. Yleensä jo koulutusvaiheessa huomataan, miten kriteeristö antaa helpon ja neutraalin perusteen nostaa yhteisesti keskusteltavaksi ja toimenpiteiden kohteeksi asioita, jotka aikaisemmin ovat jääneet kenties huomaamatta ja myös korjaamatta.

Kehittämisen sisäinen vaihe käynnistyy **itsearviointilla**, jossa työntekijät vertaavat omaa työtään annettuihin kriteereihin. Arvioinnin perusteella saadaan esiin kehittämiskohteet, joiden parantamiseen on aikaa vajaa vuosi (noin 10 kuukautta). Kehittämiskohteiden parantamisen jälkeen seuraa uusi itsearviointi. Toisen itsearviointin tulokset tulevat ulkopuolisten auditointien käyttöön kolmatta kehittämisohjelman vaihetta eli ulkopuolista auditointia varten.

Asiantuntijoista koostuva **ulkopuolinen arviointiryhmä** tekee kahden itsearviointikierroksen jälkeen 1-5 päivää kestävästä auditointikäynnistä, jonka aikana haastatellaan yksiköiden vastuuhenkilöitä ja muuta henkilöstöä ja etsitään näyttöä vaatimusten toteutumisesta. Auditointi perustuu kriteeristöön, yksikössä käytyihin keskusteluihin ja yksikön etukäteen auditointia varten toimittamaan kirjalliseen aineistoon. Auditoinnin pohjalta yksikkö saa kirjallisen palautteen, jossa esitetään arvio organisaation vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. Raportin palaute antaa pohjan kehittämistyölle, joka jatkuu kehittämisohjelman myötä käynnistyneen laadunhallintaohjelman puitteissa.

Jos organisaatio auditoinnin pohjalta täyttää hyvän palvelujärjestelmän keskeiset vaatimukset ja laadunhallinta on toimiva, sille voidaan myöntää **laaduntunnustus**. Laaduntunnustuksia on myönnetty vuodesta 1998 alkaen. Laaduntunnustuksen myöntää erillinen neuvosto tutustuttuaan ensin organisaation tilaan auditointien esittelyn ja asiakirjojen pohjalta.

King's Fund menetelmän tavoitteena on luoda organisaatioon jatkuva tapa seurata työn tuloksia, arvioida niitä, kehittää toimintaa ja siten saavuttaa yhä paremmat tulokset työssä. Päämääränä on koko henkilöstön innostaminen laadunvarmistukseen, moniammatillisen työn kehittäminen ja kaikille yhteisten tavoitteiden varmistaminen. Laadunhallinta merkitsee jokaiselle työntekijälle aktiivista ja vastuullista oman työn johtamista. Menettelyllä voidaan kehittää myös johtamista.

Auditoinnin antama asiantuntijapalaute kehittämistyön tuloksista on johdolle ja henkilöstölle tärkeä. Laadun tunnustusta tavoitellaan, jotta työn tuloksellisuus ja laadukkuus voidaan saattaa tietoon myös palvelujen käyttäjälle ja ostajalle ja siten saadaan tunnustuksen kautta etua kilpailumarkkinoilla. Auditointi ja laaduntunnustus eivät saa muodostua itseisarvoksi, vaan ne ovat pelkästään väline laadun jatkuvan kehittämisen aloittamiseen. Kehittämistyön ansioista työn tulokset paranevat ja asiakkaiden tyytyväisyys lisääntyy.

Suomessa King's Fund -menetelmää on pääsääntöisesti käytetty terveydenhuollon puolella. Ensimmäinen sairaala auditoitiin vuonna 1994 ja ensimmäinen laaduntunnustus annettiin vuonna 1998. Suomessa King's Fund -menetelmä on siirtynyt vuonna 1999 Efektia Oy:lle. (ks. Idänpään-Heikkilä 1999.) Efektiaassa menetelmä kulkee nykyään nimellä SHQS.

Päivähoitopalveluihin liittyvä King's Fund kriteeristö muodostuu kuudesta eri osa-alueesta, jotka ovat 1) arvot ja tavoitteet, 2) johtamisjärjestelmä, 3) henkilöstövoimavarat, 4) tilat, laitteet ja tarvikkeet, 5) palveluprosessit ja 6) arviointi ja kehittäminen. Päivähoidon kriteeristössä on kohta merkinnälle mitä päivähoitomuotoa arviointi koskee; esiopetusta, perhepäivähoitoa, päiväkotia, ryhmäperhepäivähoitoa vai jotain muuta.

Jokaisella osa-alueella on laatutavoite, jonka toteutumista arvioidaan arviointikriteerien avulla. Osalla kriteereistä on alakriteereitä ja/tai kriteerin tulkintoja. Tulkinta pyrkii selventämään arviointikriteeriä. Itsearviointin avulla tarkastellaan kriteerikohdan toteutumista kohta kohdalta ja merkitään Kyllä- tai Ei-ruutuun rasti, sen mukaisesti toteutuuko toiminta kriteerin kertomalla tavalla omassa työyksikössä. Ei sovellu –kohtaan laitetaan rasti, jos kriteeri ei sovellu arvioivan yksikön toimintaan. Arvioinnin kirjalliselle perustelulle on varattu oma sarakkeensa. Henkilökohtaisen arvioinnin jälkeen yksikössä voidaan muodostaa yhteinen näkemys kriteerien toteutumisesta.

Lisätietoja: <http://www.efektia.fi> (valitaan; PALVELUT → Sosiaali&terveys → SHQS)  
<http://www.kingsfund.org>

### 5.1.3 Kokemuksia King's Fundin käytöstä Rovaniemen päivähoidossa

*Kirjoittaja: Pirjo Honkavuori, päivähoidon johtaja, Rovaniemi*

Rovaniemen kaupungin päivähoito on ollut mukana monenlaisessa kehittämistoiminnassa niin laadun kuin muunkin kehittämisen suhteen. 1990-luvulla päivähoidossa toteutettiin alueellisen päivähoidon rakennemuutos, jossa päiväkodin johtajan työhön integroitiin myös perhepäivähoidonohjaus alueellisesti.

Varsinainen laadun kehittämistyö aloitettiin vuonna 1998 kun Rovaniemen kaupungin päivähoito lähti mukaan koko sosiaali- ja terveystoimea koskevaan Suomen terveystutkimus Oy:n (nykyinen Efektia) Laadun arviointi -projektiin. Projektiin liittyen Rovaniemellä toteutettiin vuosien 1998 - 1999 aikana ensimmäisenä Suomessa kaikkiin sosiaali- ja terveystoimen eri toimintoihin kohdistuva laadun arviointi King's Fund -menetelmää käyttäen.

Itsearviointien jälkeen suoritettiin ulkoinen auditointi, jonka tuloksena saatiin kaikille yksiköille laadun kehittämissuosituksia. Kehittämissuositusten jälkeen kehittämistyö eteni päivähoidon eri yksiköissä varsin vaihtelevasti. Laatuprojektin alkutilanteessa päivähoitoyksiköiden todettiin olevan laadunkehittämistyössään eri vaiheissa, samoin kehittämissuositusten antamisen jälkeen.

Projektin yleistavoitteena oli organisaation tuottavuuden ja palvelukyvyyn parantaminen. Eri-tyisinä painopistealueina olivat palvelujärjestelmän sopivuus, resurssien käyttö, johtamisjär-



jestelmän sopivuus ja laadunhallintatyön vaihe. Laadunarviointi pohjautui moniammatillisen hyvän palvelujärjestelmän viitekehukseen ja kriteeristöön, jonka hyvänä puolena oli objektiivinen näkökulma oman palvelutoiminnan kokonaisuuteen. Puutteena oli päivähoidon substanssiin pureutuvan näkökulman vajavaisuus. Laadun arviointi -projekti antoi päivähoidolle hyvät eväät systemaattiseen laatutyöhön ja tarpeellista kokemusta koko päivähoitoa käsittävän laatutyön etenemisprosessista. Laaduntunnustusmenettelyn jäädessä pois projekti ei kuitenkaan lyhytkestoisuudessaan vakiinnuttanut pitkäjänteistä laatutyöskentelyä.

Laatuprojektin yhteydessä pieniä yksikkökohtaisia laadunkehittämishankkeita toteutettiin tai saatiin hyvään alkuun. Joissakin yksiköissä projektin toteuttamisen tueksi perustetut laaturyhmät ovat jatkaneet työtänsä edelleen. Koko päivähoidon yhteisenä hankkeena toteutettiin mm. päivähoidon ja neuvoloiden yhteistyöprojekti (Nepä-projekti) ja päivähoidon perehdyttämiskäsikirja, joka on tämänhetkessä laadunhallinnan suunnitelmassa toimintaohjeistuksen nimellä. Nepä-projektissa laadittiin lasten kokonaiskehityksen 5-vuotishavainnointilomakkeet käyttöön päivähoidon, lasten vanhempien ja neuvolan yhteistyöhön. Myöhemmin yhteistyö laajeni myös 3 -vuotiaiden havainnointilomakkeen käyttöönottoon.

Kaikissa päivähoitoyksiköissä on tehty King's Fund -menetelmää käyttäen itsearviointi kaksi kertaa. Itsearvioinnissa työntekijät arvioivat kriteerikohdan toteutumista kohta kohdalta ja merkitsivät Kyllä- tai Ei -ruutuun rastin sen mukaisesti, toteutuiko kriteerikohta omassa yksikössä. Henkilökohtaisen arvioinnin jälkeen yksikössä muodostettiin yhteinen näkemys kriteereiden toteutumisesta. Itsearviointien välillä pyrittiin työstämään asioita, joiden kohdalla todettiin puutteita ja jouduttiin vastaamaan Ei-kohtaan. Itsearviointien ja puutteiden korjaamisen jälkeen suoritettiin Efektian toimesta ulkoinen auditointi.

Palvelujärjestelmän laadun kehittämissuosituksia laadittiin ulkoisen auditoinnin jälkeen auditointiryhmän toimesta jokaiselle päivähoitoyksikölle omansa. Yksikössä kirjattiin toimenpiteet asioiden parantamiseksi, aikataulutettiin sekä vastuutettiin kehitettävät asiat. Näistä kehittämissuosituksista suurin osa on tällä hetkellä toteutettu ja päivähoidon palvelujärjestelmää on näiltä osin parannettu. Kehittämissuosituksia olivat hyvin samantyyppisiä eri päivähoitoyksiköissä, johtuen joko yksiköiden samantapaisista puutteista tai auditointien vähäisestä ajallisesta mahdollisuudesta perehtyä laajan organisaation lähettämään materiaaliin.

Tällä hetkellä King's Fund -arviointikriteeristöä on uusittu ja päivähoidon kriteeristö muodostuu kuudesta osa-alueesta. Jokaisella osa-alueella on laatutavoite, jonka toteutumista arvioidaan jäljempänä seuraavien arviointikriteerien avulla. Osassa kriteereistä on alakriteereitä ja/tai kriteerin tulkintoja. Uudistuksista huolimatta päivähoitoon tarvitaan muutakin arviointimenetelmää kuin King's Fund -menetelmä. Menetelmä keskittyy palvelujärjestelmän laadun kehittämiseen ja päivähoidon kasvatusprosessi jää arvioimatta. Menetelmää voi päivähoitodossa käyttää muun päivähoitoon ja varhaiskasvatukseen laaditun laadun arviointimenetelmän rinnalla, mutta ei ainoana arviointimenetelmänä.

Päivähoitoyksiköissä on useina vuosina tehty omia asiakaskyselyitä, joiden antamaa tietoa on hyödynnetty sisäisessä kehittämistyössä. Päivähoidon yhtenäinen asiakaskysely toteutettiin keväällä 1999 ja toisen kerran keväällä 2001. Kyselyn tulokset analysoitiin sekä yksikkö- että organisaatiotasolla. Asiakaskyselyn pohjalta määriteltiin yksikkökohtaisia kehittämisalueita ja tehtiin yksittäisiä kehittämissankkeita. Joissakin yksiköissä vanhemmat ovat olleet aktiivisesti mukana tulosten analysoinnissa ja kehittämistyön etenemisessä.

Rovaniemellä on laadittu esiopetussuunnitelma vuonna 2000, 0 - 5 lasten opetussuunnitelma vuonna 2001 ja päivähoidon kehittämissuunnitelma vuosina 2001 - 2005. Päivähoitodossa on

toiminut laaturyhmä jo 1990-luvun alusta asti. Ryhmän toiminta on jättevöitynyt vuodesta 2000 alkaen, jolloin alkoi varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen Valoa-hanke, jossa Rovaniemi oli mukana yhtenä pilottikuntana. Laaturyhmään tuli tuolloin mukaan henkilöstön edustajien lisäksi lasten vanhempien ja sosiaali- ja terveyslautakunnan edustaja.

Vuosien 2000 - 2003 aikana päivähoiton laadunkehittämistyö voimistui ja päivähoitoon laadittiin laadunhallinnan suunnitelma, joka antaa suunnan Rovaniemen kaupungin järjestämien varhaiskasvatuspalveluiden suunnitelmalliselle laadun kehittämistyölle. Kaikkiin päiväkoteihin on perustettu laaturyhmät, joissa on mukana myös vanhempien edustaja. Perhepäivähoitoon on myös perustettu alueellisia laaturyhmiä. Samanaikaisesti osallistuttiin Oulun yliopiston varhaiskasvatuskeskuksen järjestämään 12 ohjeviikon Päivähoiton laadunarvioinnin kehittämiskoulutukseen. Koulutuksen aikana Rovaniemellä toteutettiin syksyllä 2002 lasten vanhemmille ja koko päivähoiton henkilöstölle suunnattu Päivähoitopaikan laadun kartoitus-kysely, joka tuotti yleiskuvauksen koko kaupungin päivähoiton tilasta ja antoi varhaiskasvatuksen ydinkohdat sisältävän kuvauksen päivähoiton laadusta yksiköittäin. Erityisen merkittävänä laatutyössä on koettu vanhempien mukaantulo päivähoiton laadun kehittämistyöhön.

*Lisätietoja: [pirjo.honkavuori@rovaniemi.fi](mailto:pirjo.honkavuori@rovaniemi.fi)*

## 5.2 ISO 9000 -laatujärjestelmästandardi

ISO 9000 on vuonna 1987 julkaistu kansainvälinen laatujärjestelmästandardi (International Organization for Standardization). Laatustandardisarja on kansainvälinen standardisto laatujohtamista ja laadunvarmistusta varten. (Tuurala 1998.) Laatujärjestelmää uudistettiin vuosina 1994 ja 2000 (Anttalainen 1999). ISO 9000 -standardin tausta on sotatarviketeollisuudessa, jossa ensimmäinen laatujärjestelmästandardi julkaistiin vuonna 1959. Erilaisten laatujärjestelmien laatiminen nopeutui 1970 - 80-luvun vaihteessa. (Biaudet & Virtanen 1990.)

ISO 9000 korostaa laadunhallinnan kokonaisvaltaisuutta. Laatu ei ole pelkästään tuotteeseen tai tuotantoon liittyvä asia, vaan laatu koskee laaja-alaisesti koko organisaatiota ja sen kaikkia tasoja eri tehtävineen. ISO 9000 on tarkoitettu oman toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen ja varsinkin tilanteisiin, jossa asiakas ja tavaran toimittaja haluavat ennen tilauksen tekemistä selvittää miten laatu yrityksessä on varmistettu. ISO-järjestelmä ei kuitenkaan esitä valmiita ratkaisumalleja, vaan jokaisen laatua arvioivan on itse ratkaistava miten milloinkin on tarkoituksenmukaista toimia. (Biaudet & Virtanen 1990.)

Creutzin ja Sundqvistin (2002) mukaan laatujärjestelmien rakentaminen ja hyväksikäyttö organisaation toiminnan ja sitä kautta muun muassa asiakassuhteiden ja kannattavuuden parantamisessa on viimeisen kymmenen vuoden aikana tullut yleisemmäksi kaikilla toimialoilla. Näiden laatujärjestelmien pohjana on useimmiten ISO 9000 -laatustandardit, jotka antavat selkeät raamit järjestelmän kehittämiseksi riippumatta siitä millä toimialalla toimitaan tai kuinka laajaa toiminta on.

Laadunhallinnan periaatteet ISO 9000 -laatujärjestelmässä ovat:

### 1. Asiakaskeskeisyys

Organisaation tulisi ymmärtää asiakkaidensa ja muiden sidosryhmiensä nykyiset ja tulevat tarpeet, vastata näihin tarpeisiin ja pyrkiä ylittämään asiakkaiden tarpeet.

### 2. Johtajuus

Johto määrittelee organisaation tarkoituksen ja suunnan sekä luo ilmapiirin, jossa henkilöstö voi omistautua tavoitteiden toteuttamiselle.

### 3. Henkilöstön osaaminen

Kaikki työntekijät ovat oleellisia organisaatiolle ja heidän osallistumisensa mahdollistaa heidän kykyjensä käytön organisaation hyväksi.

### 4. Prosessimainen toimintamalli

Toivottu tulos saadaan aikaan tehokkaimmin, kun työtä hallitaan prosesseina

### 5. Järjestelmällinen johtamistapa

Organisaation tehokkuus edellyttää prosessien tunnistamista ja ymmärtämistä sekä toisiinsa liittyvien prosessien vuorovaikutusten johtamista.

### 6. Jatkuva parantaminen

Suorituksen jatkuva parantaminen on pysyvä osa organisaation toimintaan

### 7. Tosiasioihin perustuva päätöksenteko

Tehokas päätöksenteko perustuu riittäviin tietoihin ja niiden oikeaan analyysiin

### 8. Yhteistyö alihankkijoiden kanssa

Paras tulos syntyy yhteistyön tuloksena. (Biaudet & Virtanen 1990.)

## 5.2.1 ISO 9000 -järjestelmän keskeiset käsitteet ja avaintekijät

ISO 9000 –laatujärjestelmässä on joukko keskeisiä käsitteitä, jotka on hyvä tuntea ennen arviointiprosessiin lähtemistä:

- laatujohtaminen on muun muassa osa yrityksen kokonaisjohtamista, laatu politiikan määrittelemistä ja tavoitteiden asettamista,
- laatujärjestelmä tarkoittaa laadunhallinnassa tarvittavien organisaatorakenteiden, menettelyjen, prosessien ja resurssien muodostamaa järjestelmää. Yksinkertaistettuna laatujärjestelmä kuvaa, miten organisaatiossa toimitaan järjestelmällisesti halutun laatutason saavuttamiseksi, laadun turvaamiseksi ja parantamiseksi,

- laadunohjaus käsitetään ohjaukseen liittyviksi käytännön menetelmiksi ja tekniikoiksi,
- sisäinen laadunvarmistus on tuotteelle tai palvelulle asetettujen vaatimusten toteuttamisen arvioimiseksi suunnitellut toimenpiteet,
- ulkoinen laadunvarmistus tarkoittaa toimenpiteitä, joilla osoitetaan, että edellytykset laadun saavuttamiseksi ovat olemassa. (Biaudet & Virtanen 1990.)

Laadun avaintekijöitä laatujärjestelmässä ovat:

- asiakaslähtöisyys (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat)
- sisäisen toiminnan tehokkuus (laatu eri toiminnoissa ja niiden välisessä yhteistyössä)
- tuotekohtaiset laatutekijät (toimintakyky, käyttövarmuus, turvallisuus jne)
- toimitusvarmuus. (emt. 1990)

### 5.2.2 Laatujärjestelmän sisältö ja rakenne

ISO 9000 –standardiperheeseen kuuluu erilaisia standardeja:

- ISO-9000:2000 Laadunhallintajärjestelmät – Perusteet ja sanasto  
Koko sarjan yleiset periaatteet, sarjan muiden standardien esittely ja niiden valinta- ja käyttöohjeita sekä sanasto
- ISO 9001:2000 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset.  
Versiota käytetään kun tarvitaan näyttöä kyvystä tuottaa vaatimusten mukaista laatua eli niin sanottu sertifiointistandardi.
- ISO 9004:2001 Laadunhallintajärjestelmät. Suuntaviivat suorituskyvyn parantamiselle.  
Laadunhallintajärjestelmän rakentajan opas.
- ISO 19011 Laatujärjestelmien auditoinnin suuntaviivat –sarja. Osa 1) Auditointi, osa 2) Laatujärjestelmän auditointien pätevyys, osa 3) Laatujärjestelmien auditoinnin johtaminen. (Holma, T ym. 2001.)

Näistä ISO 9001:2000 -standardia käytetään sertifiointin kriteereinä. Sertifiointi on vaatimusten mukaisuuden osoittamista. Vaatimukset löytyvät yleensä standardeista. Laatujärjestelmässä sertifiointielin antaa vakuutuksen eli sertifiointin siitä, että organisaation laatujärjestelmä täyttää kyseisen standardin vaatimukset. Sertifiointi on tapa osoittaa ulkopuolisille tahoille laatujärjestelmän toimivuus. Sertifiointin saa laatujärjestelmän kautta suoritettavan arvioinnin jälkeen. (Creutz & Sundqvist 2002.)

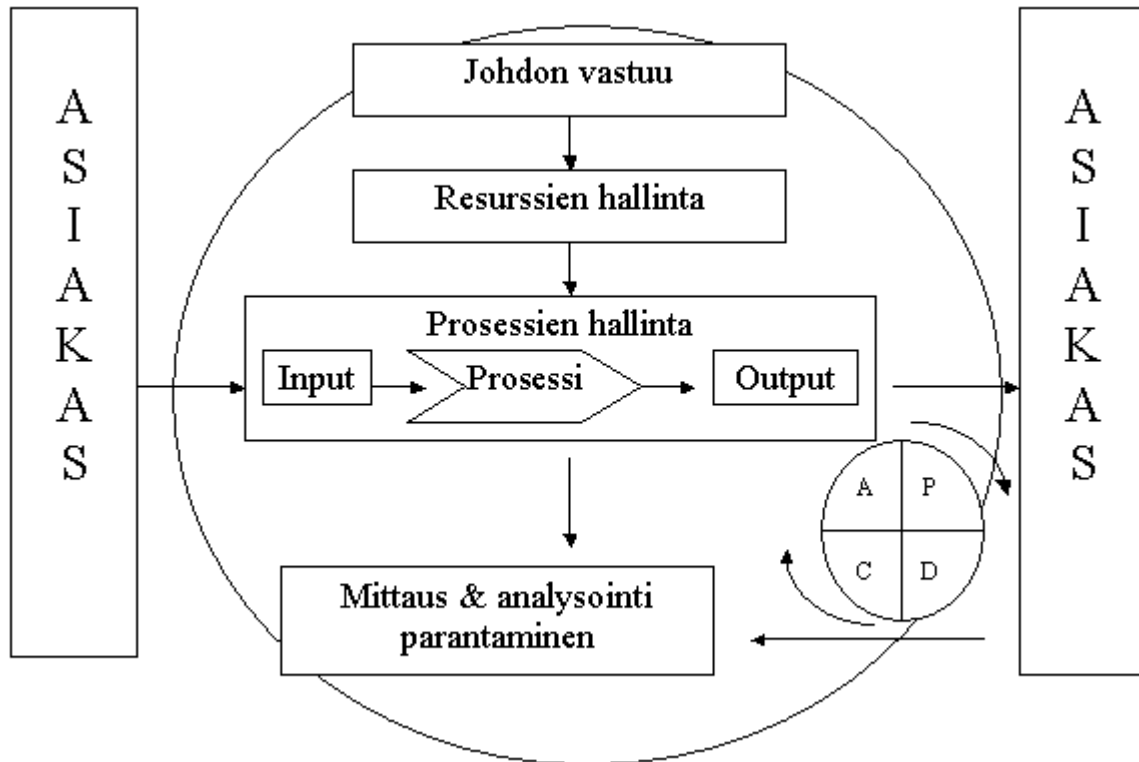
*Laatujärjestelmä toimii perusajatuksensa mukaisesti organisaation ennakkosuunnitelmana siitä, miten tulisi toimia asiakastytyvyyden saavuttamiseksi, kilpailukyyn turvaamiseksi ja organisaation suorituskyyvyn eli taloudellisen ja toiminnallisen tuloksen varmistamiseksi. ISO 9000 -laatujärjestelmä on keino ottaa suunnitellusti hallintaan paitsi hallinnolliset ja inhimilliset tekijät myös tekniset tekijät. Inhimillisiä tekijöitä ovat muun muassa johtamismenetyt, perehdytys, täydennyskoulutus ja asiakkaiden laskutus. Teknisinä tekijöinä voidaan pitää esimerkiksi laitteiden huoltoa ja valvontaa, tilojen kunnossapitoa ja siivousta. (Outinen ym. 1999.)*

Kun laatujärjestelmää rakennetaan määritellään ja dokumentoidaan yksikön tai yrityksen organisaatio vastuineen ja valtuuksineen, tuotteiden ja palveluiden laatuksiteerit, resurssien hallinta, käytössä olevat menetelmät, työprosessit ja hoitoketjut sekä palautteiden käsittely. Keskeinen merkitys on johdon määrittelemillä laatuperiaatteilla ja tavoitteilla, joita laadukkaalle toiminnalle asetetaan. Tavoitteiden toteutumista seurataan organisaatiossa sovitulla mittareilla. Organisaation toimintajärjestelmän kuvauksen tulee olla mahdollisimman johdonmukainen esitys toimintatavoista eli eri prosessien sisällöstä. Kuvauksessa tulee välttää vastauksia standardin eri kohtiin ilman yhteyttä todelliseen toimintaan. (Outinen 1999.)

Standardivaatimusten mukaisesti organisaation tulee luoda, dokumentoida ja toteuttaa sekä ylläpitää ja jatkuvasti parantaa laadunhallintajärjestelmäänsä. Laatujärjestelmän soveltamiseksi organisaation tulee tunnistaa järjestelmän tarvitsemat prosessit ja soveltaa niitä läpi organisaation ja määrittää prosessien keskinäinen järjestys ja vuorovaikutussuhteet. Tarvittavat kriteerit ja menetelmät tulee myös määrittää prosessien tehokkaalle toiminnalle ja hallinnolle sekä varmistaa tarvittavien resurssien ja tietojen saatavuus prosessien toiminnan ja valvonnan tukemiseksi. (Creutz & Sundquist 2002.)

Vuosituhanen vaihteessa uudistetun ISO 9001 -standardin rakenne on selkeämpi kuin aikaisemman standardin. Uudistuksessa vanhat erilliset standardit 9001, 9002 ja 9003 yhdistettiin yhdeksi standardiksi 9001, jonka soveltamislaajuuden jokainen työyhteisö voi ratkaista oman toimintansa mukaisesti. Laadunhallintajärjestelmä koostuu neljästä osasta:

1. johdon vastuu (politiikat, tavoitteet, toiminnan suunnittelu, laatujärjestelmän rakenne, johdon katselmus)
2. resurssien hallinta (henkilöstöresurssit, informaatio- ja perusrakenneresurssit)
3. prosessien hallinta (asiakastytyvyyden, tuotekehitys, ostotoiminta, tuotteiden/ palveluiden tuotanto)
4. mittaus, analysointi ja parantaminen (auditointi, prosessien valvonta, jatkuva parantaminen). (Anttalainen 1999.)



Kuvio 7. PDCA-sykli (Holma ym. 2001.)

Kuviossa 7 ilmenee nelivaiheinen PDCA-sykli, jolla tarkoitetaan alun perin amerikkalaisen Edward Demingin kehittämää suunnittelun mallia. Nimi muodostuu sanoista Plan – Do - Check - Act (suunnittele mitä teet ja miten teet - tee kuten suunnittelit - tarkista, mitä teit - analysoi, mitä teet seuraavaksi ja toimi sen mukaan). (Holma ym. 2001; Antti-Poika 2002.) PDCA-syklin tarkoituksena on varmistaa parantamistoimen toteuttamisen onnistuminen (Outilinen ym. 1999.)

Standardien uudistamisessa pyrittiin yksinkertaistamaan sarjaa, lisäämään käytännönläheisyyttä ja prosessimallien käyttöä. Uudistuksen jälkeen kriteeristö lähestyi laatupalkintokriteeristöä ja niiden keskinäinen yhdisteltävyys parani. (Holma ym. 2001; Antti-Poika 2002.)

### 5.2.3 Arviointi- ja sertifiointiprosessi

Organisaatio hyötyy laadunhallintajärjestelmästä eniten kun alkuvaiheen suunnitteluun panostetaan. Johdon tulee olla kiinnostunut ja sitoutunut laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen ja varautua pohtimaan keskeisiä kysymyksiä aivan prosessin alussa; kuten miksi laadunhallintajärjestelmää tarvitaan, mitä resursseja laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen varataan ja mihin mennessä sen tulisi olla valmis? Laadunhallintajärjestelmän kehittämisvaiheessa tarvitaan yleensä prosessin vastuuhenkilö, jolle tulee varata tarpeeksi aikaresurssia. Lisäksi on tärkeää, että koko henkilöstö osallistuu hankkeeseen. Johdon aktiivinen panostus on tärkeää, koska kysymyksessä on ennen kaikkea johtamisen kehittäminen. (Antti-Poika 2002.)

Laadunhallinnan järjestelmän arviointi- ja sertifiointiprosessi etenee seuraavasti:

1. Organisaatiolle annetaan yleisinformaatiota: esitteitä, ohjeita ja mahdollisesti järjestetään informaatiotilaisuus.
2. Organisaatio lähettää hakemuksen sertifioidulle elimelle (Suomessa muun muassa SFS-Sertifiointi Oy): liitteenä laatukäsikirja ja muu tarvittava materiaali.
3. Kirjallisesta aineisto saadaan palaute suunnittelukokouksessa: sertifiointivalmius arvioidaan ja laaditaan arviointiohjelma.
4. Mahdollinen ennakoarviointi suoritetaan (organisaation halutessa).
5. Organisaatiossa tapahtuva arviointi: käytännön toimia verrataan standardin vaatimuksiin ja organisaation ilmoittavaan toimintatapaan
  - a) arvioinnin suorittaa ryhmä koulutettuja ja päteviä arvioijia: asiantuntemusta myös sertifiointia hakevan organisaation toimialueelta
  - b) arvioijaryhmän suuruus ja arviointikäynnin kesto riippuvat yrityksen koosta
6. Arviointikäynnin yhteydessä havaitut mahdolliset puutteet korjataan ja toimitetaan sertifioidulle näyttö niiden toteuttamisesta (yleensä 2 kuukauden kuluessa).
7. Sertifikaatti myönnetään
  - a) voimassa 3 vuotta kerrallaan tai jatkuvasti
  - b) voimassaolo edellyttää vuosittain tapahtuvia, suppeampia seuranta-arviointeja. (Holma ym. 2001.)

#### 5.2.4 Järjestelmän arviointia

ISO 9000 on kansainvälinen standardisarja, jonka taustalla on pitkä kokemus siitä, mikä laadun tekemisessä on olennaista. Laatujärjestelmästandardeja on kuitenkin kritisoitu raskaudesta, jäykkyydestä, byrokraattisuudesta ja tarkastuskeskeisyydestä. Lisäksi niiden periaatteiden on koettu olevan usein ristiriidassa yrityksen omien periaatteiden kanssa. (Biaudet & Virtanen 1990.)

Standardeissa on pyritty pois raskaudesta ja jäykkyydestä sekä räätälöimään asiakkaalle yhä joustavampia ratkaisuja. Laatujärjestelmän kehittäminen organisaatiossa on kuitenkin pitkäjänteistä työtä joka voi kestää jopa vuosia. Kehittämisessä kohdataan usein myös ongelmia kuten asenteellisuutta ja muutosvastarintaa. Laatujärjestelmien kehittämisessä organisaatioiden tasolla on havaittu muun muassa seuraavia puutteita:

- laatua ei ymmärretä johtamiseen liittyväksi toiminnaksi
- laadun suunnitteluun kiinnitetään liian vähän huomiota
- tarkastus- ja työohjeet puuttuvat tai ovat puutteellisia
- mittaus- ja testauslaitteiden kalibrointijärjestelmää ei ole tai se toimii puutteellisesti
- palautteen kerääminen ja hyödyntäminen on vähäistä
- laatujärjestelmän sisäistä auditointia ei suoriteta
- hankintojen laadunohjaus on puutteellista. (Biaudet & Virtanen, 1990.)

Kritiikin vastapainona Anttalainen (1999) toteaa, että järjestelmä antaa erinomaiset mahdollisuudet organisaation työprosessien kehittämiseksi, erilaisten teknisten muutosten hallintaan, tiedonsiirtotekniikan tehokkaammalle hyödyntämiselle, ennakoivan reagoinnin kehittämiseksi

### 5.2.5 Kokemuksia ISO 9000 -laatu järjestelmästä Utajärven päivä hoidossa

Utajärven kunnassa on käytetty toiminta- ja laatu järjestelmän rakentamisessa ISO 9001 laatu-standardia. Tavoitteena järjestelmän kehittämisessä oli saada väline sekä johtamisen että asiakaslähtöisen ja systemaattisen toiminnan kehittämiseksi. Toimintajärjestelmä sisältää kunnan tiimiorganisaation toimintamallin ja laatu käsikirjan. Se on sähköisessä muodossa kunnan sisäisessä verkossa, ja kaikki siihen kuuluvat asiat pidetään jatkuvasti ajantasaisina. Utajärven kunnalle on myönnetty kaikki kunnan toiminnot kattava ISO 9001:2000 -standardin mukainen laatusertifikaatti vuonna 2002. Sertifiointi on takuu vaatimusten mukaan toimimisesta ja sillä voidaan osoittaa laatu järjestelmän toimivuus. Sertifikaatin säilyttäminen edellyttää myös määräajoin suoritettavaa ulkoista ja sisäistä auditointia. Auditointi tarkoittaa järjestelmän ja prosessien toimivuuden arviointia. Sitä suorittaa sekä ulkoiset ammattiauditoidijat että kunnan sisäiset koulutetut auditoidijat.

ISO 9000-standardi on aiemmin ollut lähinnä yritysmaailmassa käytetty systemaattisen kehittämisen ja johtamisen väline. Kunnallisessa toimintajärjestelmässämme se antaa selkeät raamit ja välineet sekä palveluprosessien hallintaan että kehittämiseen. Päivähoitopalveluiden laatujärjestelmää rakennettaessa kaikki prosessit suunniteltiin sujuvasti ja laadukkaasti toimiviksi, ja kuvattiin sähköisesti järjestelmään. Päivähoitopalvelujen laututyössä olemme hyödyntäneet Oulun yliopiston varhaiskasvatuskeskuksen julkaisemaa Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa –asiakirjaa (ks. luku 3.2). Vuosina 2000 - 2003 osallistuimme Sosiaali- ja terveysministeriön ja Stakesin Valoa-varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen kehittämishankkeeseen, josta saimme paljon sisältöjä varhaiskasvatuksen laadun kehittämiseen.

Kunnassamme on käytössä tiimiorganisaatiomalli. Eri päivähoitomuodot muodostavat omat tiimit: päiväkotitiimi, ryhmäperhepäivähoito, esiopetuksen päivähoito ja perhepäivähoitajat. Tiimeihin kuuluvat jäsenet on nimetty ja tiimien tehtävät, tavoitteet ja toimintamallit on kuvattu. Vastuuta toiminnasta ja kehittämisestä on annettu kaikille päivähoitotyöntekijöille. Tiimien vetäjät ja päivähoitopalvelujen esimies muodostavat yhdessä päivähoitotyön johtotiimin. Laatu- ja asiakasraportissa on määritelty johtotiimin tehtävät ja toimintamalli.

ISO 9001-järjestelmään kuuluu olennaisesti palautejärjestelmä. Päivähoitopalveluissa se tarkoittaa jatkuvaa palautteen keräämistä useilla eri menetelmillä. Saatu palaute, sekä positiivinen että negatiivinen, kirjataan ja käsitellään asianomaisen tiimin palaverissa. Asiakkaalle vastataan hänen antamaansa palautteeseensa kuukauden sisällä. Asiakastytyväisyys- ja työttytyväisyyskyselyt toteutetaan säännöllisesti ja ne analysoidaan sovitun mallin mukaisesti. Palautetta ja arviointia hyödynnetään aina myös kehittämistyössä.

Dokumentointi sisältää päivähoitopalveluissa palavereiden muistioiden kirjaamisen ja jakelun sovitun mallin mukaisesti. Tiedonkulkua ja jokaisen henkilökunnan jäsenen osallistumismah-



dollisuutta varmistetaan tällä tavalla. Palaute kerätään ja asiakkaalle vastataan kirjallisesti. Laatuvaastavien yhteenvedot ja suositukset toteutetaan kirjallisesti, ja niistä tulevat dokumentit kerätään ja analysoidaan puolivuositain. Tuloksista kootaan vahvuudet ja kehittämiskohdet. Raportointi niistä tehdään johdon katselmukseen.

Päivähoitopalvelujen laatujärjestelmä sisältää mm. lasten vanhempien kanssa tehtävät yksilölliset sopimukset lasten hoidosta ja kasvatuksesta, erityistä tukea tarvitsevien lasten kuntoutussuunnitelmat, 5-vuotiaiden kokonaiskehityksen arvioinnit sekä sovitun mallin miten vanhemmat ovat mukana kaikissa oman lapsensa päivähoidon ja kehityksen arvioinnin vaiheissa. Vanhemmille jää aina myös kirjallinen dokumentti näistä asiakirjoista.

Utajärven kunnanvaltuusto on asettanut kriittiset menestystekijät, joissa kunnan palvelujen tulee onnistua. Tavoitteita asetetaan BSC-pohjaisen neljä näkökulmaa sisältävän mallin mukaisesti. Näkökulmat ovat asiakasnäkökulma, talouden näkökulma, palvelujärjestelmän sekä osaamisen ja henkilöstön näkökulma. Näihin jokaiseen on mietitty tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteet saavutetaan sekä mittarit, joilla mitataan onnistumista. Päivähoitopalveluiden tavoitteet ovat laatujärjestelmän mukaisia, joten mittareilla voidaan mitata myös laatutyössä onnistumista.

Arvioinnit, palautteen keräys ja käsittely, toiminnan kehittäminen ja jatkuva parantaminen ovat tuottaneet tulosta. Työskentely päivähoitopalveluissa on motivoivampaa ja helpompaa sekä työntekijöille että esimiehelle, kun on yhdessä rakennettu toimiva ja avoin päivähoidon laadukas toimintajärjestelmä. Sen avulla toiminnasta on tullut läpinäkyvämpää. Asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluihin. Päivähoitopalveluilla on yhteinen päämäärä, tavoite mihin suuntaan kaikki tekevät yhdessä työtä.

ISO 9001-malli luo päivähoitopalveluihimme systematiikkaa. Se asettaa vaatimukset asiakaslähtöiseen toimintaan unohtamatta kuitenkaan johtamista. Se varmistaa tiedonkulkua organisaatiossa molempiin suuntiin ja lisää henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia. Järjestelmä vaatii jonkun verran lisätyötä dokumentointi, ym. vaatimustensa vuoksi, mutta olemme rakentaneet ne mahdollisimman nopeasti ja yksinkertaisesti toimiviksi. ISO 9001-järjestelmä antaa raamit laatutyölle. Lisäksi tarvitaan varhaiskasvatuksen laatuun vaikuttavien laatutekijöiden tunnistamista, kuvaamista ja työstämistä oman kunnan toimintamalliin soveltuviksi. Varhaiskasvatuksen laatutekijöiden työstäminen yhdessä henkilökunnan kanssa on ollut paljon aikaa ja työtä vaativa prosessi, mutta se on kannattanut tehdä. Yhdessä ISO 9001-mallin kanssa ne tukevat toisiaan ja luovat hyvän kokonaisuuden kuntamme päivähoitopalvelujen kehittämiseksi.

*Lisätietoja: hannele.karhu@utajarvi.fi*

## **5.2.6 ISO 9000 -laatujärjestelmä Kajaanin päivähoidossa**

*Kirjoittaja: Tiina Leinonen, perusturvatoimialan laatupäällikkö, Kajaani*

Kajaanin kaupungin päivähoidossa jatkuvan parantamisen periaate on ollut aina vahvasti mukana päivähoitotoimen kehittämisessä. Koulutuspaikkakuntana innovatiivinen ote työhön on ollut päivähoidon toimijoiden arkipäivää ja sopivan kokoisena vastuualueena kaupunkiorganisaatiossa kehittämistyölle on ollut aina hyvät mahdollisuudet. Yksittäisiä kehittämishankkeita päivähoidon laadun parantamiselle on toteutettu runsaasti. Systemaattisen, laadunhallinnan

kokonaisuudesta lähtevän, laatutyön voidaan kuitenkin katsoa alkaneen 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla.

Päivähoidon henkilöstön vahva varhaiskasvatuksen prosessiin painottuva orientaatio päivähoiton kehittämisessä vaikutti siihen, että päivähoiton vastuualue hakeutui valtakunnallisesti merkittävään, Oulun yliopiston hallinnoimaan, Laadunarviointi päivähoidossa -projektiin vuonna 1997. Vuoden 2000 kesäkuuhun kestäneessä projektissa yhdistyivät varhaiskasvatuksen laadun tutkimus ja käytännön kehittämistyö. Projektin tukemana Kajaanin kaupungin päivähoitoon työstettiin omat kajaanilaiset **laatukriteerit**, joiden perustana toimi Laadun arviointi päivähoidossa -projektin tuottama päivähoiton laadunarviointimalli (Hujala ym. 1999, 80) ja Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa -kirja. Kriteerien laadintaan osallistui koko päivähoiton kasvatushenkilöstö. Prosessi oli todella merkittävä henkilöstön sitouttaja ja yhtenäisen näkemyksen luoja laatutyössä.

Kajaanin kaupungin organisaatiossa on eri toimialoja rohkaistu kehittämistyön ohella myös kehityksen yhtenäiseen seurantaan ja todentamiseen. Laadunarviointimenetelmissä on pidetty tärkeänä keskittyä kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyden arviointia yksinään ei ole nähty riittäväksi laadun toteutumista osoittavaksi menetelmäksi. Edellä mainittuun näkemykseen perustuen kaupungin strategisen kokonaisarvioinnin kehyksenä on käytetty Balanced Scorecardia -tasapainotettua mittaristoa. Koko kaupungin palvelutoiminnan laadunarvioinnin yleisohjeet hyväksyttiin sisäisen valvonnan yleisohjeen liitteenä kaupunginhallituksessa kesäkuussa 2000.

Kainuun yhdeksän kunnan sosiaali- ja terveydenhuollossa, erityissairaanhoidon kuntayhtymässä sekä Kainuun Prikaatin varuskunnan sairaalassa aloitettiin ISO 9000 -laatu järjestelmään perustuva, dokumentoidun laatu järjestelmän rakentaminen vuonna 2001. Päivähoidon vastuualue jättäytyi ensin pois tästä järjestelmä pohjaisen laatu järjestelmän rakentamisesta, koska katsottiin, että prosessipohjainen, kriteeriarviointiin perustuva järjestelmä oli riittävä väline laadunhallinnassa. Päivähoidon organisaatorakenteen muutoksen myötä ilmeni kuitenkin selkeä tarve itse varhaiskasvatuksen substanssin kaikkinaiseksi tukemiseksi tehdä entistä läpinäkyvämmäksi ne rakenteet, jotka organisaatiotasolla määrittivät myös päivähoitotoimintaa.

ISO 9000 -laatu järjestelmä koostuu toiminnan eri tasoja kuvaavasta **toimintakäsikirjasta** sekä ko. käsikirjan dokumenttien todentamiseen tähtäävistä **johdon katselmuksesta ja sisäisestä auditointijärjestelmästä**.

Toimintakäsikirjan rakentaminen organisoitiin päivähoiton vastuualueella toteutettavaksi työryhmätyöskentelynä laatu tiimissä, jossa olivat edustettuina päivähoiton kasvatushenkilöstön eri ammattiryhmät. Ehdottomasti aikaresurssia vaativin osa toimintakäsikirjan rakentamisessa olivat päivähoiton työprosessien mallinnukset, joita päädyttiin kuvaamaan vuokaavio-tekniikalla. Vastuuhenkilö järjestelmän avulla täydentyivät muun muassa toimintakäsikirjan arkistonmuodostus, laite- ja lomakeosuudet. Sisäiseksi auditointiksi päivähoitosta koulutettiin kolme työntekijää. Johdon katselmuksia aloitettiin vuoden 2003 syksyllä.

Kajaanin kaupungin päivähoiton kokemukset ISO 9000 -standardin mukaisen, vahvasti järjestelmä pohjaisen laatu järjestelmän soveltuvuudesta varhaiskasvatuksen alalle ovat kahtalaiset. Toisaalta kyseinen standardi antaa hyvät raamit ja tuen koko päivähoitotoiminnan järjestämiselle. Toiminnan dokumentointi ja sitä kautta varhaiskasvatuspalvelujen ja -järjestelmän läpinäkyvyys tekevät toiminnasta johdonmukaista sekä antavat mahdollisuuden eri toimijatahojen tasapuoliselle kohtelulle ja yhteisille pelisäännöille. ISO 9000 -standardin mukainen

laatutyö keskittyy kuitenkin luonteensa mukaisesti kysymään vain *mitä* –kysymyksiä, eikä se yleistettävyytensä takia sisällä ”tuotteita” koskevia vaatimuksia. Näin ollen tämän järjestelmäpohjaisen laatujärjestelmän käyttö ei poista tarvetta tarkastella kaiken aikaa myös substanssin, varhaiskasvatusprosessin, toimivuutta laadullisista näkökohdista käsin. Ilman *miten* –kysymyksiä laadunhallinta ikään kuin ontuu ja tuntuu vaillinaiselta. Koko ISO 9000 –järjestelmän rakentamisvaiheessa merkittävän osan muodostavat työprosessien mallinnukset ovat myös osoittautuneet hiukan ongelmallisiksi varhaiskasvatuspalveluja tarkasteltaessa. Päivähoitopalvelujen pitkäkestoiset prosessit on joiltakin osin vaikea tarkoituksenmukaisesti mallintaa.

Kajaanin päivähoidossa laadunhallintaan tähtäävät toimet ovat edenneet toisaalta vahvasti sisäisistä kehittämistarpeista käsin ja toisaalta hiukan onnekaastikin ’oikeassa’ järjestyksessä, ensin varhaiskasvatuksen prosessiin keskittyen ja sitten järjestelmän toimivuuteen huomion kiinnittäen. Nämä kaksi elementtiä ovat mahdollistaneet sen, että henkilöstö on kokenut laadunhallinnan osaksi arkityötä.

Laatutyö on aina oman aikansa, kulttuurinsa ja kontekstinsa tuotos. Vuoden 2005 alusta Kajaanin kaupungin päivähoito on jälleen vastaamassa uusiin haasteisiin, kun edessä on uuden palvelutoimialan muodostaminen yhdessä perusopetuksen, kulttuurilaitosten ja nuorisotoimen kanssa. ISO 9000 –järjestelmän rakentamisessa on päivähoidossa otettu aikalisä ja uuteen organisaatioon soveltuvan laatujärjestelmän ja laadunhallinnan kokonaisuus on työn alla. Suuntana tällä hetkellä näyttää olevan se, että perusopetuksen puolella jo osittain käytössä ollut Euroopan laatupalkintojärjestelmää (EFQM) tarkastellaan vakavasti käyttöön otettavaksi järjestelmäpohjaiseen laadunhallintaan myös uudella palvelutoimialalla. Myös jonkin asteista ISO 9000:n ja EFQM:n ’sekamallia’ pohdiskellaan. Sillä jos työprosessien mallintaminen ISO 9000 –järjestelmän mukaisesti onkin tuottanut päivähoidossa jonkin asteisia soveltuvuusongelmia, niin sitä vastoin järjestelmän toimivia osioita ovat käytännössä olleet sisäinen auditointi ja johdon katselmukset. Niiden käyttö välineinä laadunhallinnan kokonaisuudessa haullaisiin mahdollistaa myös tulevaisuudessa.

Millaiseksi hyvänsä tulevaisuuden järjestelmäpohjainen laatujärjestelmä tuleekin muokkautumaan, varhaiskasvatuksen prosessiin ja koko päivähoitotoiminnan kokonaisuuden laadunarviointiin keskittyvää laadunhallintaa ei Kajaanissa tulla lopettamaan. Toimiva arki ja laadukaat varhaiskasvatuspalvelut tarvitsevat elääkseen jatkuvaan prosessiin perustuvaa laaduntarkastelua. Omaan, varhaiskasvatuksen toimialan teoriaan pohjautuvaa ja toiminnan vuorovaikutuksellisen luonteen ymmärtävää laatutyötä ei korvaa päivähoidossa mikään.

*Lisätietoja: tiina.leinonen@kajaani.fi*

### 5.3 Suomen laatupalkintojärjestelmä

Suomen laatupalkintojärjestelmä on tällä hetkellä yksi keskeisin kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa käytetty malli Suomessa. Järjestelmä on Laatukeskuksen ylläpitämä. Laatukeskus jakaa vuosittain Suomen laatupalkinnot neljässä eri sarjassa: Pienillä ja suurilla yrityksillä sekä suurten yritysten yksiköillä on omat sarjansa, samoin julkisella sektorilla ja yleishyödyllisillä yhteisöillä.

Suomen laatupalkinnon myöntämisperusteet ovat olleet lähes nykyisen kaltaiset vuodesta 1991 lähtien. Vuoden 2001 alusta kilpailussa on sovellettu Euroopan laatupalkintomallia

(EFQM Excellence Model). Sitä edeltävä malli pohjautui amerikkalaiseen Malcolm Baldrige National Quality Award -kriteeristöön. EFQM-malliin siirtymisellä Laatukeskus on halunnut helpottaa ja kannustaa suomalaisia yrityksiä osallistumaan myös Euroopan laatupalkintokilpailuun. Julkisen sektorin näkökulmasta Euroopan laatupalkintomallin käyttöä puoltaa erityisesti yhteistyö ja vertailtavuus EU-maiden välillä.

### **5.3.1 Järjestelmän kuvaus**

Suomen laatupalkintoa koskevaan varsinaiseen kilpailuprosessiin osallistuminen kestää lähes vuoden. Osallistumisoikeutta kilpailuun haetaan helmikuun loppuun mennessä. Suurin työ on Laatukeskuksen mukaan kuitenkin varsinaisten hakemusten laatimisessa. Ne jätetään sisään huhtikuun loppuun mennessä. Isot organisaatiot kirjoittavat 75-sivuisen laatupalkintokriteeristön mukaisesti laaditun kuvauksen toiminnastaan, pieniltä riittää 35 sivun kuvaus.

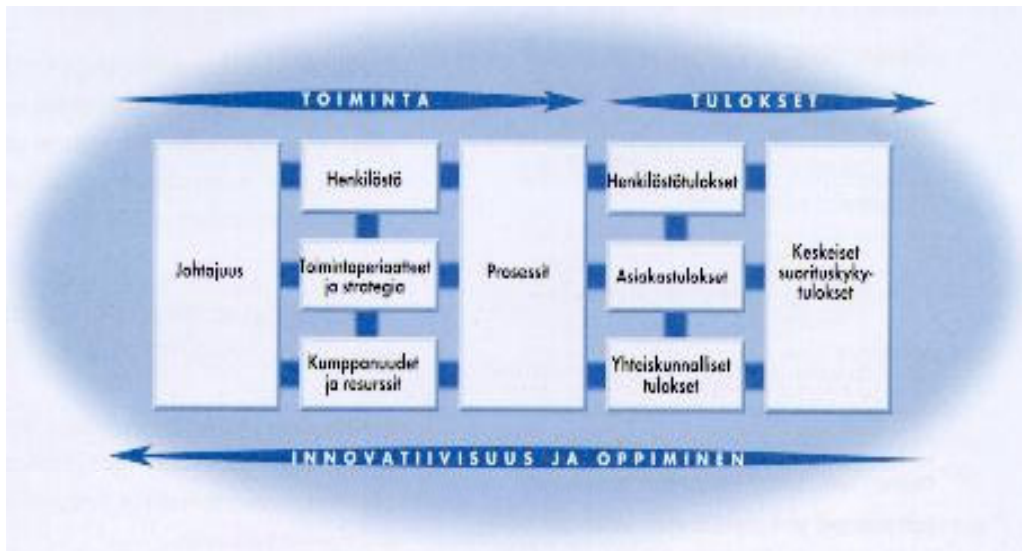
Arviointiryhmät käyvät läpi kilpailuhakemukset ja pisteyttävät ne hakemusten perusteella. Samalla arviointiryhmät etsivät erilaisia vahvuuksia ja kehittämismahdollisuuksia. Arviointikäynnit niihin yrityksiin, jotka ovat päässeet loppukilpailuun, tehdään alkusyksystä. Tämän jälkeen tuomaristo päättää voittajista. Kilpailu huipentuu maailman laatupäivään, jolloin tasavallan presidentti jakaa juhlallisessa gaalassa palkinnot voittajille.

Suomen laatupalkintojärjestelmän käyttöön ottaminen ei edellytä varsinaiseen kilpailuun osallistumista. Järjestelmää käytetään yhä enenevässä määrin organisaatioiden laadun kehittämisen ja itsearvioinninvälineenä.

### **5.3.2 Arviointiperusteet**

Suomen laatupalkinnon arviointiperusteet koostuvat yhdeksästä eri arviointialueesta, jotka jakaantuvat Euroopan laatupalkinnon mukaisesti 32 arviointikohtaan. Arviointialueista viisi liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin. "Toiminta" -arviointialueilla tarkastellaan, miten organisaatio toimii ts. mitä tehdään ja millä tavalla. "Tulokset" -arviointialueilla puolestaan arvioidaan, mitä organisaatio on saavuttanut ja kuvastavatko tulokset myönteistä kehitystä ja/tai hyvää suorituskkyä.

Arvioinnin eri osa-alueita kuvataan seuraavassa kuviossa:



Kuvio 8. EFQM Euroopan laatupalkintomalli (<http://www.laatukskus.fi>)

Kullekin näistä arviointialueista ja niiden alaisista arviointikohdista annetaan pisteytys, joka päättyy 1000 pisteen kokonaisuudeksi.

Organisaation toiminnan ja tulosten arvioinnissa käytetään niin sanottua **TUTKA-arviointilogiikkaa**, joka koostuu

- **Tuloksista.** Strategisen suunnittelun osana organisaation tulee määritellä tulokset, jotka halutaan saavuttaa (arviointialueet 6 - 9).
- **Toimintatavoista.** Organisaation tulee suunnitella ja kehittää yhdenmukaiset ja järkevät toimintatavat vaadittavien tulosten saavuttamiseksi.
- **Käytännön soveltamisesta.** Suunniteltuja toimintatapoja tulee soveltaa järjestelmällisesti, jotta varmistetaan täysipainoinen käytännön toteutus.
- **Arvioinnista ja parantamisesta.** Suunniteltuja toimintatapoja ja niiden käytännön soveltamista arvioidaan ja parannetaan saavutettujen tulosten seurannan ja analysoinnin sekä jatkuvan oppimisen perusteella (arviointialueet 1-5).

Euroopan laatupalkintomallin perustana ovat kaikille menestyville organisaatioille yhteiset **erinomaisuuden tunnuspiirteet**, joita ovat:

- **Tuloshakuisuus.** Toiminnan ja tulosten erinomaisuus edellyttää kaikkien keskeisten asiakas- ja sidosryhmien tarpeiden ja odotusten tasapuolista huomioonottamista.
- **Asiakassuuntautuneisuus.** Asiakas arvioi viime kädessä tuotteen ja/tai palvelun laadun. Organisaatiossa on tärkeää kiinnittää selkeästi huomiota sekä nykyisten että tulevien asiakkaiden tarpeisiin turvatakseen menestymisensä ja vahvistaakseen asemaansa toimintaympäristössään.
- **Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus.** Johtajat luovat organisaatioon henkilökohtaisella toiminnallaan selkeän ja määrätietoisen suunnan sekä erinomaisiin suorituksiin kannustavan työympäristön ja työilmapiirin.

- **Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen.** Organisaatioiden toiminta tehostuu, kun prosessien kaikki toisiinsa liittyvät toiminnot ymmärretään ja prosesseja johdetaan luotettavaan tietoon perustuen.
- **Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen.** Henkilöstön osaaminen ja voimavarat tulevat parhaiten hyödynnetyksi, kun organisaatiokulttuuri perustuu luottamukseen ja yhteisiin arvoihin ja jokaista rohkaistaan osallistumaan täysipainoisesti.
- **Jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus.** Erinomainen suorituskky perustuu tietämyksen hallintaan ja jakamiseen sekä jatkuvaa oppimista, parantamista ja innovatiivisuutta tukevaan kulttuuriin.
- **Kumppanuuksien kehittäminen.** Organisaation tehokkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että sillä on molemminpuolista hyötyä tuottavia yhteistyösuhteita, jotka perustuvat luottamukseen, tietämyksen jakamiseen ja toiminnan yhteensovittamiseen.
- **Yhteiskunnallinen vastuu.** Organisaation ja sen henkilöstön pitkän tähtäimen etua vaalitaan parhaiten omaksumalla eettiset toimintaperiaatteet ja ylittämällä ympäröivän yhteiskunnan asettamat odotukset ja säädösten vaatimukset.

## 5.4 Laatujohtamismalli TQM

Total Quality Management on kokonaisvaltainen laatujohtamisjärjestelmä, joka maailmalla tunnetaan laatujohtamismallina (TQM tai TQC) ja jota pidetään yhtenä merkittävimmistä johtamisinnovaatioista 1900-luvun jälkimmäisellä puoliskolla. Malli sai alkunsa Japanissa 1950-luvulla. Malli levisi Yhdysvalloissa kymmenen vuoden ajan (1985 - 95) liiketaloudellisen ajattelun yhdeksi perusosaksi ja tuli hyvin yleiseksi ja tunnetuksi. Laatujohtamismallia on pidetty syynä Japanin vahvaan asemaan maailmantaloudessa toisen maailmansodan jälkeen. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999.)

Sanoista Total Quality Management muodostuu myös laatujohtamisen ydin. *Total* kertoo, että laatu on kehittämisen kohteena kaikilla alueilla organisaatiossa. *Quality* tuo esiin asiakkaan oman palvelunsa asiantuntijana ja *management* korostaa johdon sitoutumista ja johtamisen merkitystä laadun saamiseksi mukaan koko organisaation toimintastrategiaan ja -kulttuuriin. (Holma 2003.)

Kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta on olemassa suppeampia ja laajempia määritelmiä. Suppean määritelmän mukaan ”*laatujohtaminen on prosessi, joka korostaa tietoista pyrkimystä laadulliseen virheettömyyteen organisaatioon kaikissa toiminnoissa.*” Sen mukaan laatujohtaminen tähtää asiakkaan odotusten kohtaamiseen tekemällä oikeat asiat oikein heti ensimmäisellä kerralla. Laajemman määritelmän mukaan laatujohtaminen on lähestymistapa, joka pyrkii parantamaan tuotteen laatua ja kohottamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä rakentamalla traditionaaliset johtamiskäytännöt uudestaan. Sitä on kutsuttu johtamisen filosofiaksi, joka pyrkii saamaan käytössä olevista resursseista ja mahdollisuuksista parhaan hyödyn jatkuvalla kehittämistyöllä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999.)

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen suppean tai laajemman määritelmän näkökulmat voidaan tiivistää seuraaviin osatekijöihin:

- laadun kokonaisvaltaisuus
- laadun osa-alainen ymmärtäminen

- asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kohtaaminen
- johdon ja työntekijöiden yhteistoiminnan muodot ja sitoutuminen
- kvantitatiivisten menetelmien käyttäminen sekä
- prosessorientaatio (emt.1999.)

Laatujohtamisessa tunnistetaan monia guruja (muun muassa Crosby, Deming, Feigenbaum, Juran). Deming on heistä yksi keskeisin. Demingin opin ja filosofian näkökulmasta laatujohtaminen on malli, joka pyrkii parantamaan tuotteiden lisäksi elämää. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen edellyttää nimensä mukaisesti kokonaisvaltaista muutosta yrityksen kulttuurissa. Vastuu laadun kehittämisestä kuuluu organisaation johdolle, mutta Deming korostaa muita enemmän koko henkilöstön osuutta. Laatu syntyy työpaikan hyvästä ilmapiiristä. Laatu on oppimista. Koulutus ja työntekijöiden osaaminen on kehityksen perusta. Demingille työntekijä on luonnostaan aktiivinen ja luova. Organisaation tehtävänä on poistaa luovan työtoiminnan esteet.

Lumijärven ja Jylhäsaaren (1999) (katso myös Tuurala 1998) mukaan Deming muotoili oppinsa 1980-luvun lopulla. Laatujohtamisteesit ovat:

1. Tee laadun kehittämisestä johdonmukainen tavoite
2. Omaksu uusi filosofia välineeksi johdon uuteen taloudelliseen ajatteluun ja muutokseen.
3. Levitä vastuu laadukkuuden saavuttamisesta ja eliminoi massatuotannollinen tarkkailu rakentamalla laatu tuotteeseen.
4. Älä käytä bisnestä hinnoilla, vaan kokonaiskustannusten minimoinnilla. Siirry kohti pysyviä alihankintasuhteita.
5. Paranna jatkuvasti ja pysyvästi tuotantosysteemiä ja palvelua kohottaaksesi laatua ja tuotavuutta sekä alentaaksesi kustannuksia.
6. Järjestä työpaikalle koulutusta.
7. Järjestä henkilöstöjohtaminen uusiksi: valvonnan täytyy auttaa työntekijöitä tekemään työnsä paremmin.
8. Aja pelko pois niin, ettei se haittaa tehokasta työskentelyä.
9. Kaada osastojen väliset ”muurit”.
10. Eliminoi sellaiset iskulauseet ja kehotukset sekä numeeriset tavoitteet, kuten nollavirhetaso taikka uusi tuottavuustaso.
11. Poista määrälliset työstandardit ja tavoitteilla johtamisen tapa sekä numeeriset tavoitteet.
12. Poista esteet, jotka kahlitsevat työntekijöiden oikeutta olla ylpeitä työstään. Poista vuosittaiset suoritusarvioinnit.
13. Järjestä voimakas kouluttautumis- ja itseopiskeluohjelma.
14. Laita jokainen työskentelemään organisaation muuttumisen eteen.

Suomeen, yrityksiin ja julkisorganisaatioihin laatujohtamismalli tuli ensimmäisen kerran laajemmin 1980-luvun alussa. Tuolloin laadun kehittäminen nostettiin strategiseksi tavoitteeksi ja laatupiirijärjestelmiä ryhdyttiin rakentamaan. Suomen teollisuudessa ja julkisilla palvelualoilla laaturyhmätoiminta saavutti huippunsa 1980-luvun puoleen väliin mennessä, jonka jälkeen niiden määrä alkoi vähentyä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999.)

Yhdysvaltalaisissa tutkimuksissa arvioitiin 1990-luvun alussa laatujohtamismallin vaikutuksia ja todettiin ne lähes kokonaan myönteisiksi. Laatujohtamismallin hyödyiksi havaittiin muun muassa laadukkaammat tuotteet ja palvelut, vähentyneet kustannukset, tyytyväisemmät asiakkaat ja työntekijät ja parantunut taloudellinen suorituskyky.

Laatujohtamismalli on saanut osakseen myös kriittistä palautetta. Mallin saama vastustus on syntynyt sen haittoina pidetyistä piirteistä, jotka liittyvät lisääntyneeseen paperityöhön ja muodollisuuteen, epärealistisiin odotuksiin työntekijöiden sitoutumisesta, prosessin korostamisesta ohi tulosten sekä epärealistisuudesta. Laatujohtamisen ei ole koettu tuovan tarpeeksi lisäarvoa vastineeksi siihen laitetuista panoksista. Laadunstandardointijärjestelmien ylläpito on myös koettu kalliiksi. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999.)

## 5.5 Benchmarking -menetelmä

Benchmarking -menetelmä on kehitetty 1970 -luvulla Xeroxilla. Benchmarking eli esikuvavertailukehittäminen ymmärretään yleisesti toiminnan vertailuna eri yksiköiden välillä. Sen keskeisenä tavoitteena on parhaimmista käytännöistä oppiminen. Benchmarkingia voidaan luonteensa vuoksi kutsua myös huippusuoritusten etsimiseksi, ennätystasovertailuksi, kumpu-panuusvertailuksi tai menestyneiden yritysten toimintamalleiksi. (Lumijärvi ym.1999.)

Vertailukehittäminen on jatkuvaa ja järjestelmällisyyteen perustuvaa työtä, jossa verrataan oman toiminnan tehokkuutta, laatua ja työprosesseja parhaisiin kilpailijoihin tai muihin kehityksen kärjessä oleviin organisaatioihin. Vertailun avulla ja mallia ottamalla saadaan oman toiminnan kehittäminen eteenpäin nopealla vauhdilla. Organisaatio oppii ja omaksuu esikuvista ja esimerkeistä (benchmarks). (Outinen ym. 1999; Lumijärvi ym. 1999.)

Esikuvavertailukehittämistä voi tehdä sisäisenä tai ulkoisena. Sisäinen esikuvavertailu tarkoittaa vertailua saman laitoksen tai toimijatyypin kesken, esimerkiksi kahden päiväkodin vertailu samalla alueella. Ulkoinen esikuvavertailu tarkoittaa oman toiminnan vertaamista vastaavaan ulkopuoliseen (tai kilpailevaan) toimijaan. Tästä päivähoiton esimerkkinä voisi olla kunnallisen päiväkodin vertailu yksityiseen päiväkotiin. Ulkoisen vertailun toinen asetelma voi muodostua esimerkiksi siten, että vertailuasetelma rakennetaan toiminnoittain erityyppisten organisaatioiden kesken, vertaillaan esimerkiksi tilaus- ja hankintatoimintoja ja henkilöstöhallintoa. (Lumijärvi ym.1999.)

Benchmarkingia voidaan sanoa olevan kolmentyyppistä:

**Suorituskyky-benchmarkingissa** verrataan tuotteiden ja avainprosessien suorituskykyä ja vertailussa käytetään yleisemmin numerotietoa.

**Prosessi-benchmarkingin** perustuu avainprosessien suorituskykyjen taustalla olevien menetelmien, toimintatapojen ja edellytysten määrittelyyn ja analysointiin, ja toisaalta siihen, miten verrattava asia saadaan aikaan.

**Strategisen-benchmarkingin** tavoitteena on löytää omalle organisaatiolle strategisia mahdollisuuksia analysoimalla huippuyritysten strategioita. (Outinen 1999.)

### 5.5.1 Prosessin kuvaus

Benchmarking-prosessiin liittyy aina alkumittaus, johon asian kehittymistä jatkossa verrataan. Merkittävä osa mittauksista suoritetaan asiakastietojärjestelmän puitteissa, mutta yksittäisten



projektien tuloksellisuuden arvioimiseksi käytetään myös erillismittausta. Prosessin loppuvaiheessa mittaus toistetaan ja todetaan tapahtunut kehitys. Mittauksista saadaan olennainen tieto prosessin jatko-ohjaamiseen eli ollaanko toimenpiteissä menossa oikeaan suuntaan. Mittaus kohdistuu jo olemassa oleviin toimintoihin. Näin se palvelee lähinnä operatiivista toimintaa ja sen kehittämistä. Toimialan teoreettinen hallitseminen ja kyky innovointiin mittaamisen lisäksi ovat edellytys ratkaisujen löytämiseksi uusista tuotteista tai uudenaikaisista lähestymistavoista. Tässä asiassa auttaa muutoksille positiivinen työilmapiiri, joka on valmis työn arviointiin ilman omaan asemaan kohdistuvia pelkoja ja uhkia. (Tuurala 1998.)

Benchmarking yhdistyy usein laatupalkintotoimintaan (edellyttää myös paremmuusvertailua) ja itsearviointiin, mutta soveltuu myös yksittäisten kysymysten tarkasteluun. Vertailukehittämässä ei ole kysymys pikaisista vierailuista muissa yrityksissä tai toisen kunnan toimintakertomustietojen vertaamisesta omiin lukuihin. Benchmarking edellyttää johdon sitoutumista sekä oman toiminnan tarkkaa analyysiä. Menetelmälle on myös ominaista parhaiden mahdollisten esimerkkien hakeminen vertailukohteeksi. Vasta niihin perusteellisesti tutustumalla ja omaan toimintaan vertaamalla syntyy omassa toiminnassa kehittymistä. (Tuurala 1998; Lumijärvi ym. 1999.)

Benchmarkingin –prosessi muodostuu kahdeksasta askeleesta:

## **1. Määrittele kehittämiskohde**

Kehittämiskohteen määrittely on benchmarkingin avainprosessi, jolla on keskeinen vaikutus yrityksen menestykseen. Kehittämiskohteen valinta tulee olla perusteltu asiakkaiden ja organisaation kannalta tärkeän edun mukaisesti. Kehittämiskohteen valinnassa tulee kiinnittää huomiota asiakastyytyväisyyden kannalta olennaisiin kysymyksiin kuten siihen, liittyykö kehittämistavoite tärkeään asiakkaaseen tai asiakasryhmään. Kehittämiskohteen valinnan tulee liittyä myös organisaation kriittisiin menestystekijöihin, keskeisiin palveluihin tai ydintoimintoihin. Kehittämiskohteen valinnalla on oltava yhteys organisaation strategiaan ja sen mahdollisiin muutoksiin. Tärkeää on myös kehittämiskohteen vaikuttavuus mahdollisimman moniin organisaation toimintoihin, organisaation julkiseen kuvaan ja/tai taloudellisiin toimintaedellytyksiin. (Tuurala 1998.)

Kehittämiskohteen valinnan jälkeen organisoidaan kehittämiseen osallistuva työryhmä. Työryhmään tulee kuulua niiden henkilöiden, joita kehittäminen yksikössä koskee ja jotka voivat vaikuttaa prosessin kehittämiseen. Työryhmään osallistuville henkilöille muodostuu yleensä erilaisia tehtäviä. Jos kehittämishanke liittyy yhteistyöhön kumppanin kanssa heidät pyritään saamaan mukaan hankkeeseen. Työryhmän on hyvä olla mahdollisimman moniammatillinen ja siinä on tärkeää olla mukana henkilöitä asiaan liittyvistä organisaatiotasosta ja -alueista. (Emt.)

## **2. Tunnista yritykset, joihin verrataan**

Etsi yritys, jossa on paras prosessi. Valitse yhteistyöhön ja tavoitteisiin sopivat kumppanit, jonka tulokset valitussa kysymyksessä ovat tavoittelemisen arvoiset. Yhteistyö kumppanin kanssa perustuu vapaaehtoisuuteen, avoimuuteen ja tasavertaisuuteen. Kumppanin kanssa sovitaan yhteiset tavoitteet ja vertailukelpoiset mittarit. (Tuurala 1998.)

### **3. Opi, miten omassa organisaatiossa teemme saman asian**

Kuvaa oma prosessi, sen menetelmät, toimintatavat ja edellytykset sekä mittaa oman prosessin suorituskkyky.

### **4. Opi, miten asia vertailevassa huippuorganisaatiossa tehdään**

Yhteistyö kumppanin kanssa toteutetaan tietojen vaihdolla, vertailukäynneillä ja vastavuoroisella palautteen antamisella. Myös työntekijävaihto syvempiin tuloksiin pääsemiseksi on mahdollista. Tietojen vaihdossa olennaista on erojen ja syiden määrittely ja analysoiminen. Olennaista on löytää ne tekijät, jotka vertailuun osallistuvassa yksikössä johtavat parempaan tulokseen. (Emt.)

### **5. Vertaa omaa ja huippuprosessia**

Määritä erot.

### **6. Aseta tavoitteet omalle kehittämiselle**

Pohdi välittömästi käyttöön otettavat ideat ja lyhyen tähtäyksen kehitystavoitteet. Aseta omat kehitystavoitteet ja suunnittele kehittämistoimet. (Tuurala 1998.)

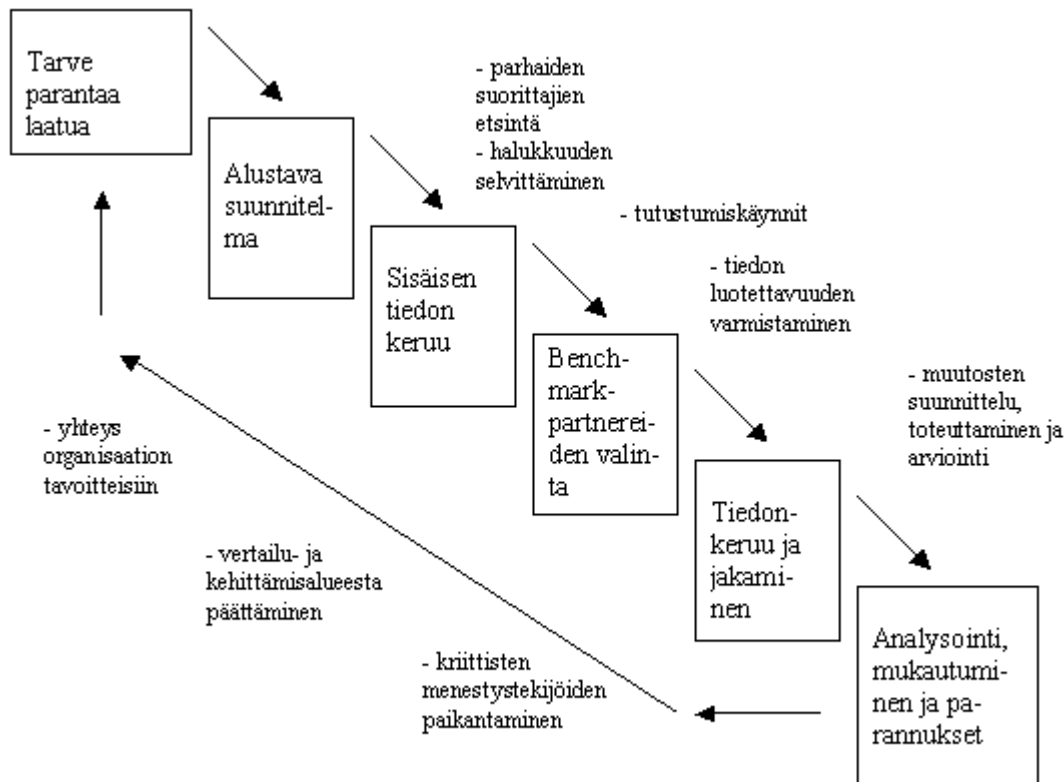
### **7. Sovella omaa toimintaa ja ota käyttöön.**

Prosessin parantamisessa otetaan huomioon ja käytetään apuna kaikkea prosessia koskevaa tietoa. Parantamisvaiheessa valitaan erilaisista mahdollisuuksista sopivimmat vaihtoehdot. Vaihtoehtojen valinnassa suunnitellaan kehittämistarpeet, niiden vaatima työ ja yksikössä olevat resurssit sekä mietitään kehityksen seurantaan liittyvä mittaus. Ei-toivottuihin vaikutuksiin tulee varautua. Suunnittelun jälkeen kehittämistoimet toteutetaan. Parannukset näkyvät muutoksina olemassa olevissa prosesseissa, työn organisoinnissa, menetelmissä, tekniikoissa, asenteissa, laitteissa ja muissa resursseissa. Usein kehittäminen vaatii oppimista, koulutusta tai muuta valmennusta. (Emt.)

### **8. Vakiinnuta ja kehitä edelleen**

Paranna samalla benchmarking-prosessia. Viimeinen askel tai vaihe on samalla alku uudelle kierrokselle eli benchmarking on jatkuva prosessi. Kehityksen saaminen myönteisesti käyntiin on usein helpompaa kuin sen säilyttäminen. Tarkastamisvaiheessa arvioidaan saatujen tulosten perusteella jatketaanko kehitystä alkuperäisten suunnitelmien mukaan vai tarvitseeko suunnitelmia joiltakin osin korjata tai kenties kokonaan hylätä. Jos saavutettuihin tuloksiin ollaan tyytyväisiä saavutukset pyritään vakiinnuttamaan. (Outinen ym. 1999.)

Benchmarking –menetelmän prosessia voidaan kuvata myös oheisen kuvion mukaisesti.



Kuvio 9. Benchmarking –prosessi (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 104.)

(Ks. POLLITT ym. 1994, 20.)

## 5.6 ITE-menetelmä

ITE-menetelmä on tarkoitettu työkaluksi työyksiköiden itsearviointiin ja laadunhallintaan. ITE-menetelmä on työyksikön laadun ja laadunhallinnan keinojen arviointimenetelmä, se ei siis ole työntekijöiden henkilökohtaisen laadun tai asiakkaiden kokeman laadun arviointimenetelmä. ITE voi toimia ensi askeleena kohti laajempia, dokumentoituja laatujärjestelmiä. Se valmentaa rakentamis- ja kehittämissuunnitelmaan jo etukäteen, niin johdon kuin henkilöstönkin.

Menetelmää on kehitetty vaiheittain Suomen Kuntaliitossa ja sitä ennen Sairaaliitossa vuodesta 1992 lähtien alkuperäisesti terveydenhuoltoon. Käyttäjien esittämien kehittämistarpeiden ja ajankohtaisten laadunhallintaan liittyvien vaatimusten pohjalta menetelmää päivitettiin ja uudistettiin vuosien 1998 - 2002 aikana. Vuonna 2001 laadittiin päiväkotia varten oma ITE-arviointilomake, jossa on otettu huomioon päiväkotitoiminnan erityispiirteet kuitenkin niin, että arviointilomake on vertailukelpoinen muiden ITE-lomakkeiden kanssa. Päiväkotien ITE-lomake oli syyskuussa 2003 vielä kehittelyn alla. (ks. Holma 1997; 2003.)

ITE-menetelmä on itsenäinen arviointi- ja kehittämisjärjestelmä, jolla on yhteydet laajalaisempiin laadunhallinnan lähestymistapoihin ja kehittämisohjelmiin. ITE-menetelmän arviointikohdat on jo melko varhaisessa vaiheessa pyritty linkittämään eri laadunhallintajärjes-

telmiin esimerkiksi ISO 9000 –järjestelmään. Suomen laatupalkinnon arviointiperusteilla, Kings Fund auditointikriteereillä ja ITE–kriteereillä on liittymäkohdat myös Balance Score Card -johtamis- ja arviointikehikkoon (ks. luku 5.7).

### 5.6.1 Menetelmän kuvaus

ITE-menetelmässä jokaisen työyksikön on itse määriteltävä ja tunnistettava asiakaskuntansa kanssa mikä on hyvää laatua suhteessa omaan toimintaympäristöön. Keskeisenä lähtökohtana pidetään sitä, että laatua, laadunhallintaa tai laatujärjestelmää ei voi kopioida muista työyhteisöistä. Laadun arvioinnin toimintajärjestelmä on itse luotava ja kehitettävä asiakkaiden tarpeiden ja muiden vaatimusten mukaan. (Holma 2003; 6.) Menetelmä antaa siis ideoita ja kehikon, jossa yksikkö voi rakentaa systemaattisesti omaa laatujärjestelmäänsä. Menetelmä perustuu kaikkien työntekijöiden suorittamaan arviointiin ja yhteisiin keskusteluihin. Se soveltuu myös tiimeille ja työyhteisöille, joilla on oma tehtävä, resurssit ja palvelutuotanto joko osana isompaa organisaatiota tai itsenäisenä yksikkönä.

Aina organisaatio tai työyksikkö ei halua tai jostain syystä (esimerkiksi yksikön pienuus) pysty rakentamaan laaja-alaista ja isotöistä laatujärjestelmää. Voi olla, että yksikössä halutaan myös edetä vähitellen ja rakentaa pala palalta esimerkiksi laatukäsikirja. Usein laadunhallinnassa on konkreettisten työvälineiden tarve, jotta päästäisiin käsiksi laatuun ja voitaisiin pohdita omaa etenemistä.

Ensimmäisessä menetelmän kehittelyvaiheessa 1992 - 1994 Suomen Kuntaliitossa kehitettiin laatuyrityksen tunnusmerkit, jotka toimivat pohjana ITE-arviointimenetelmälle. Tunnusmerkit ovat hyvin sovellettavissa mihin työyksikköön tahansa. Yksityiskohtaiset kriteerit on sisällytetty yhdeksään pääryhmään, jotka edustavat minkä tahansa työyhteisön perustoimintalueita:

1. Toiminnan perusteet ja perusarvot
2. Toiminnan suunnittelu
3. Henkilöstövoimavarat ja niiden kehittäminen
4. Tilat, varusteet ja niiden käyttö
5. Palveluprosessit
6. Johtaminen
7. Tiedottaminen, markkinointi ja yhteistyö
8. Toiminnan seuranta
9. Toiminnan arviointi ja kehittäminen (Holma 2003, 23.)

Kustakin alueesta 1 - 9 koottiin muutama konkretisoitavissa oleva arviointikohde. Arviointikohteita kertyi yhteensä 25. Tästä syntyi työyhteisön itsearviointilomake. Tavoitteena oli nopea ja karkeantason laatutilanteen kartoittaminen.

Jatkokehittelyvaiheessa Suomen Kuntaliitossa jatkettiin laatuyrityksen tunnusmerkkien pohjalta kehittämistyötä tavoitteena saada aikaan konkreettinen työväline minkä tahansa työyksikön käyttöön. Kehittelyyn osallistuivat Stakes, Standardisoimisliiton asiantuntija, kentän väkeä sekä sosiaalihuollon asiantuntijoita.

Menetelmän nimi ITE muistuttaa siitä, että kunkin työyksikön on itse huolehdittava toimintansa ja palvelujensa laadusta. Arviointilomake otsikoitiin nimellä TYÖYKSIKÖN ITSEARVIOINTI. Lomaketta kokeiltiin yli 200 terveydenhuollon työyksikössä eri puolilla maata.

ITE-menetelmän keskeisiä periaatteita ovat:

- ei ole sidoksissa mihinkään tiettyyn laadunhallinnan lähestymistapaan vaan pyrkii huomioimaan keskeiset piirteet erilaisista painotuksista
- antaa rungon laadunhallintaan, mutta ei määrittele sitä, minkä sisältöistä hyvä laatu, palvelu tai muu sellainen on. Laatuksiteerit ja laadun sisältö jokaisen yksikön on itse määriteltävä omien asiakkaiden kanssa ja suhteessa omaan toimintaympäristöön
- toimii sekä arviointi- että laadunhallintamenetelmänä. Tämä tarkoittaa, että kyseessä ei ole le kerta-arviointi, vaan arvioinnissa esille tullessiin puutteisiin tartutaan ja toimintaa parannetaan jatkuvasti
- kattaa yrityksen ja yksikön koko toiminnan ja ottaa henkilökunnan mukaan laadunhallinnan kehittämiseen
- lähtökohtia ovat asiakasnäkökulman huomioiminen, systemaattisuus ja suunnitelmallisuus kaikessa työssä, yhdessä sopiminen ja sopimusten kirjaaminen, oman työn ja työn laadun osoittaminen dokumentein sekä jatkuva toiminnan parantaminen
- soveltuu mihin tahansa työyksikköön, pieneen laitokseen tai muuhun organisaatioon sosiaali- ja terveydenhuollossa niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla

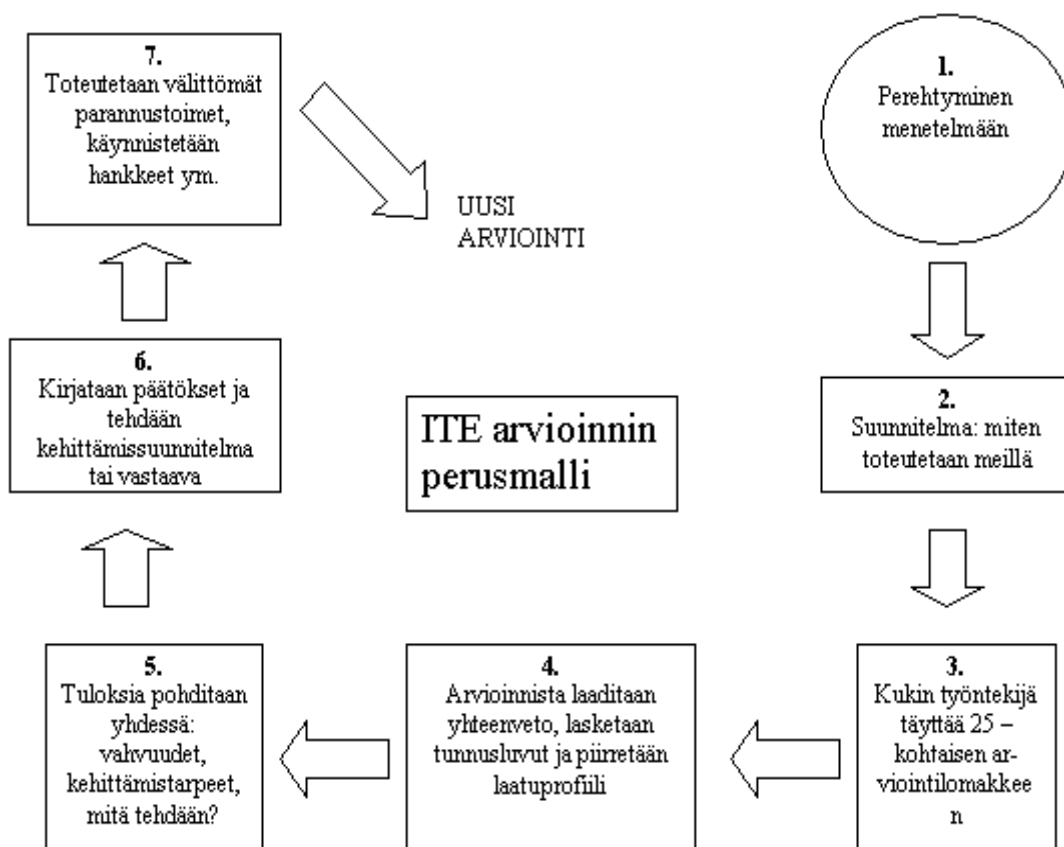
### 5.6.2 Menetelmän rakenne ja sisältö

Itsearviointi nähdään menetelmässä avaimeksi laadunhallintaan. Itsearvioinnin voi suorittaa yksittäinen henkilö, tiimi tai koko työyhteisö. Menetelmän mukaisessa itsearvioinnissa kiinnitetään huomio työyhteisön toimintaan, sen kykyyn, edellytyksiin ja valmiuksiin toimia suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaisesti. Itsearvioinnin lisäksi työyhteisö tarvitsee muitakin arvioinnin muotoja; vertaisarviointia, asiakaspalautetta ja ulkoista arviointia. (Holma 2003).

ITE-työkaluun sisältyy:

1. 25 -kohtainen arviointilomake eri versioineen:
  - peruslomake; sosiaali- ja terveydenhuollon työyksiköihin, yrityksiin, järjestöihin jne.
  - sinkkulomake; yksin toimiville ammattihenkilöille tai yrittäjille
  - toimistolomake; työyhteisöille, joilla ei välitöntä kanssakäymistä sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaiden kanssa
  - päiväkotiversio; sanasto muokattu varhaiskasvatukseen sopivaksi
2. Arviointiohjeet, jotka on tarkoitettu työyksikön henkilöstölle tai arvioinnin suorittavalle ryhmälle
3. Yhteenvedolomake, joka on tarkoitettu yksikön tai yrityksen esimiehelle tai johdolle arviointivastausten kokoamiseksi ja analysoimiseksi
4. Ohjeet yhteenvedon laatimista varten
5. Laatuyrityksen tunnusmerkit -kriteeristö, joka on tarkoitettu antamaan laajempaa näkökulmaa pohdittaessa, miten hyvä työyksikkö toimii ja miten oman yksikön toimintaa tulisi kehittää





**Kuvio 10. ITE-itsearviointiprosessi**

(Holma ym. 2001, 113.)

ITE-arviointiprosessi toteutuu seitsemän vaiheen kautta, jotka ovat enemmän tai vähemmän selväpiirteisiä kokonaisuuksia. Prosessia viedään eteenpäin kehittämisprosessin tapaan, mutta siihen liittyy toisaalta myös koko työyhteisön tai yksittäisen työyhteisön jäsenen oma, henkilökohtainen oppimisprosessi.

Holma (2003) toteaa että oppiminen ja kehittäminen kulkevat rinta rinnan. Kehittämisen tavoitteena on tehdä asiat aikaisempaa paremmin ja saada aikaan työssä parempia tuloksia. Tämä edellyttää toimintatapojen muutosta. Toiminta muuttuu vain jos ihmisten ajattelutavassakin tapahtuu muutosta. Ajattelutapojen muuttuminen puolestaan vie yleensä pidemmän ajan. Tähän ITE-menetelmä antaa hyvän mahdollisuuden ollessaan jatkuvan kehittämisen työväline. Vähitellen myös sitoutuminen ja vastuuntunto oman työyhteisön toiminnan kehittämiseen lisääntyy.

Kehittäminen lähtee käyntiin kun parannusta vaativat asiat tunnistetaan. Kun asia on tunnistettu kehittämiskohteeksi, täytyy täsmentää millaiseksi asia halutaan kehittää jatkossa. On itse määriteltävä se tila, mihin halutaan tulevaisuudessa päästä ja ne laadun tunnusmerkit, joiden halutaan toteutuvan omassa toiminnassa.

Kuviossa 10 kuvattu ITE-arviointiprosessi soveltuu parhaiten ensimmäiseen arviointikertaan. Myöhemmillä arviointi kerroilla vaiheita voi jo itselle sopivasti yhdistellä. Ensimmäisen arviointikerran kohdalla kukin työntekijä täyttää arviointilomakkeen omaan näkemykseensä ja kokemukseensa perustuen. Arvioinneista laaditaan yhteenveto, lasketaan ryhmän arviointien keskiarvo, piirretään laatuprofiili tai käsitellään arvioinnit muulla tavoin. Tuloksia pohditaan yhdessä: oltiinko samaa mieltä tuloksista? Mitkä ovat yksikön vahvuudet ja kehittämistarpeet? Mitä epäselvyyksiä oli millaisia tulkintaerot? Mitä pitäisi arvioinnin jälkeen tehdä? Seuraavaksi kirjataan tehdyt päätökset ja sopimukset ja uusitaan arviointi säännöllisin, sovituin välein.

Ennen arviointitapahtumaa on hyvä tutustua ITE-käsikirjaan. ITE-arviointia edeltää yleensä yhteinen koulutus tai johdattelu aiheeseen. Menetelmän tausta-ajattelun mukaan esimies osallistuu itsearviointiin ja tulosten käsittelyyn. Työyhteisössä on myös hyvä sopia kuka arvioinnit kokoaa.

Arvioinnit voidaan koota laatuprofiilina, joka tarkoittaa graafisen esityksen muodossa esitettyjä kysymyskohtaisten keskiarvojen jakautumista yksikössä. Laatuprofiili antaa nopean kuvan vahvuuksista ja parantamista vaativista alueista, se on myös hyvä pohja myöhemmille vertailuille.

Arviointilomakkeeseen voidaan laskea toteutumisprosentti, kokonaiskeskiarvo, vastausjakauma ja kysymyskohtainen hajonta.

Johtopäätösten tekeminen ja yhteinen keskustelu tuloksista kuuluu olennaisesti ITE-menetelmään. ITE-menetelmä sisältää joitakin kysymyksiä, joiden kautta voidaan tarkastella kaikkia 25 kysymystä. Johtopäätökset ja kehittämisajatukset on syytä kirjata muistiin. Samalla on sovittava kuka tekee, mitä ja milloin. Vastuuhenkilön nimeäminen varmistaa, että tilanne edistyy sovitusti.

Näitä asioita voi kirjata menetelmän sisältämään jatkosuunnittelulomakkeeseen.

ITE-menetelmä on pohja monenlaiseen jatkotyöskentelyyn. Seuraavassa joitakin käyttöalueita:

1. Laatutilanteen kartoitus ja arviointi
2. Laadun systemaattinen suunnittelu ja kehittäminen
3. Valmentautuminen (mm ulkoista arviointia varten) ja oppiminen
4. Johdon työväline

### 5.6.3 Menetelmän arviointi

Menetelmästä on kerätty sen kehittelyn aikana palautetta. Menetelmän arvioinnin kautta sen vahvuuksina voidaan pitää muun muassa edullisuutta, kysymysten selkeyttä, nopeutta, käytön yksinkertaisuutta ja helppoutta, sovellettavuutta eri toimialoille, kattavuutta ja koko henkilöstön osallistumista. Lisäksi menetelmän avulla saadaan selville, miten yksikön asiat ovat henkilökunnan tiedossa ja sen toimii pohjana monenlaiseen jatkotyöskentelyyn.



Vahvuutena voi pitää myös menetelmän toimimista suunnittelun, johtamisen ja kehittämisen sekä kehittämishankkeiden aikataulujen suunnittelun apuvälineenä. Menetelmä myös usein ottaa esille asioita, joita vasta ajatellaan ja kehitellään. Positiivisen palautteen mukaan ITE-menetelmä herättää ajatuksia ja toimii keskustelujen avaajana. (Holma 1997.)

Menetelmän heikkoutena on pidetty kysymysten moniselitteisyyttä, päällekkäisyyttä ja tuloksinvaraisuutta, käsitteiden ja kielen vaikeutta, arviointikriteerien eritasoisuutta ja sitä, että samassa kysymyksessä arvioidaan useita eri asioita. Menetelmä ei palautteen mukaan tunnista sitä hyvää, mitä arkipäivän työssä tehdään koko ajan eikä takaa sitä, että laatu syntyy, vaikka kaikki arvioinnit osuisivat kohtaan neljä. Palautteiden mukaan menetelmä perustuu liikaa kirjallisten dokumenttien olemassaoloon ja on vaikeaa päättää arvioinnin näkökulma; arvioiko siis omaa yksikköä/osastoa vai laajemmin koko työyhteisöä. (Emt.)

*Lisätietoja: tupu.holma@kuntaliitto.fi*

#### **5.6.4 Kokemuksia ITE –menetelmän käytöstä Elimäen kunnan päivähoidossa**

ITE–menetelmän käyttökokemuksiin voi tutustua laajemmin kirjassa ITE 2 -opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön (2003). Kirjasta löytyy päivähoidon osalta seuraavassa referoitu Elimäen kunnan perhepäivähoidon käyttökokemukset.

Elimäen kunnassa perhepäivähoitajat ovat arvioineet oman työyksikkönsä päivähoitopalvelua kahteen eri kertaan, keväällä 2001 ja syksyllä 2002 itsearviointilomakkeen avulla. Ensimmäisellä kerralla arviointiin osallistui 20 hoitajaa ja toisella kerralla 17.

Keväällä 2001 tehdyn ITE-itsearvioinnin pohjalta on tehty yhteenveto, laatuprofiili, joka jaettiin kaikille hoitajille tutustuttavaksi. Laatuprofiilin jälkeen on käyty keskustelu siitä, mitkä ovat suurimmat kehittämiskohteet. Päivähoidon johtaja Anja Kettunen arvioi jälkeinpäin, että itsearvioinnin tuloksien hyödyntämiseen olisi pitänyt panostaa enemmän.

Kun verrattiin vuosien 2001 ja 2002 arviointeja, huomattiin, että ääripäiden vastausten (0= ei toteutunut ollenkaan), sekä vastausten ”en osaa sanoa” määrä vähentyi vuodesta 2001 vuoteen 2002. Tämä on antanut kuvan siitä, että arvioinnin esille tuomia asioita oli otettu esille ja perhepäivähoitajien kyky ottaa asioihin kantaa ja muodostaa oma mielipiteensä asioista lisääntynyt.

Elimäen kokemuksen mukaan päiväkotitoiminta –ITE toimii oikein hyvin, mutta perhepäivähoidon omaleimaisuudesta johtuen se tarvitsisi aivan oman lomakkeistonsa päiväkotiversioon rinnalle. ITE–menetelmän sisältämä SINKKU-lomake toimii perhepäivähoidossa päiväkotilomaketta paremmin, koska SINKKU-lomake arvioi paremmin yksittäisen henkilön omaa työn laatua ja ammattitaidon kehittymistä. Perhepäivähoitaja työskentelee pääsääntöisesti suurimman osan työajasta yksin lasten kanssa.

ITE-lomakkeiston käyttäminen työyksikön laadunarviointiin edellyttää esimieheltä sitoutumista ja vastuunkantoa jatkotoimenpiteistä. ITE-lomakkeiston käyttö on nopeaa ja yksinkertaista, mutta tulosten yhteenvedon jälkeen vasta alkaa varsinainen kehittämistyö.

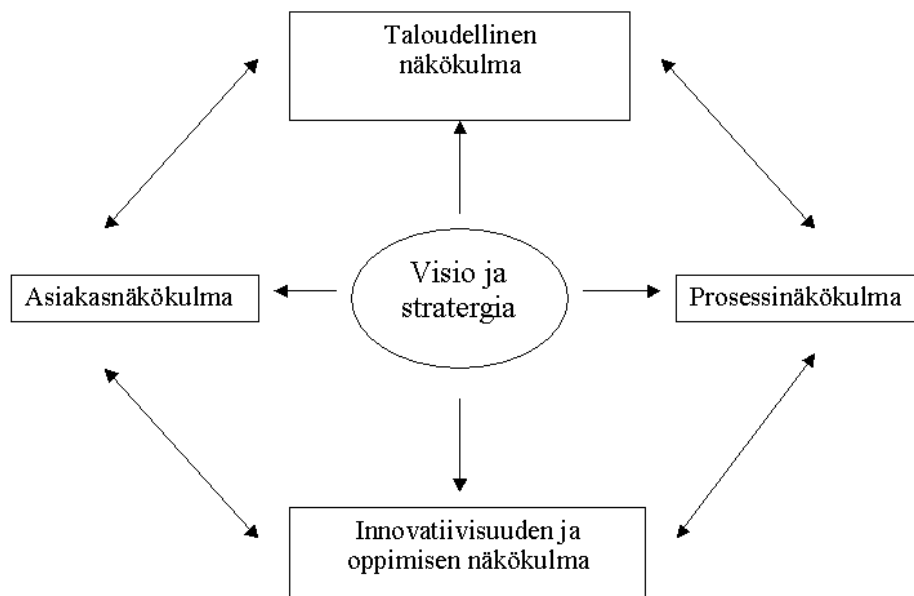
*Lisätietoja: anja.kettunen@elimaki.fi.*

## 5.7 Balanced Scorecard -malli

Viime vuosina Suomessa on kunnissa ja niiden yksiköissä otettu yhä useammin käyttöön tasapainotetun mittariston malli (BSC). Balanced Scorecardin kehittivät Yhdysvalloissa David Norton ja Robert Kaplan laajan yritystutkimusprosessin yhteydessä 1990-luvun alussa. Balanced Scorecard on suomennettu muun muassa tasapainoiseksi mittaristoksi, menestystekijämittaristoksi ja tulokortiksi. Kaplanin ja Nortonin tutkimusprojektin johtoaajatuksen mukaan perinteiset taloudelliset mittarit eivät yksin riittäneet kuvaamaan ja arvioimaan toimintaa ja ne kaipaivat rinnalleen muitakin toiminnan mittareita. (Creutz ym. 2002.)

Tasapainotetun mittariston kehittämisen taustalla on katsottu olevan muuttuneen toimintaympäristön. Toimintaympäristön muutoksen mukaan yritysten on ollut pakko kiinnittää huomiota pitkän tähtäimen menestystekijöihin. Balanced Scorecard -malli onkin kehitetty yrityksen strategisen päätöksenteon tueksi silloin kun strateginen työskentely ja operatiivinen toiminta eivät kohtaa toisiaan. BSC on työkalu strategian muuttamiseksi toiminnaksi BSC nostaa taloudellisten asioiden mittaamisen rinnalle strategisesti tärkeitä osa-alueita (näkyvät omaisuuserät) kuten asiakastytyväisyys, henkilöstön sitoutuminen ja ammattitaito (eli osaaminen) ja sujuvat sisäiset prosessit. (Määttä & Ojala 1999.)

Tasapainotettu mittaristo yhdistää 1) taloudellisen näkökulman (miltä meidän tulisi näyttää omistajien silmin katsottuna menestyäksemme taloudellisesti?), 2) asiakasnäkökulman (miltä meidän tulee näyttää asiakkaiden suuntaan saavuttaaksemme vision?), 3) organisaation sisäisen tehokkuusnäkökulman (eli prosessinäkökulman, missä liiketoimintaprosesseissa tulee menestyä parhaiten, jotta omistajat ja asiakkaat olisivat tyytyväisiä?) sekä 4) innovointi- ja oppimisnäkökulman (miten säilytämme kyvyn muutokseen ja kehittymiseen saavuttaaksemme vision?) (kuvio 11) Mittariston nimikin viittaa nimenomaan tasapainon löytämiseen lyhyen- ja pitkän aikavälin tavoitteiden, taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden, päämittareiden ja sitä tukevien apumittareiden sekä ulkoisen ja sisäisen suorituskyvyn mittareiden välillä. (Creutz & Sundquist 2002; Määttä & Ojala 2003.)



Kuvio 11. Balance Scorecardin alkuperäismalli (Kaplan, Norton 1996.)

Balance Scorecardin lähtökohtana on yrityksen visio ja strategia. Tärkeässä roolissa on vision ja strategian toteutumista seuraavien tavoitteiden ja mittareiden valinta. Mittarit toimivat tavallaan linkkinä strategian ja operatiivisen tekemisen välillä. Kun eri näkökulmien mittarit johdetaan visiosta ja strategiasta, Balanced Scorecard voi toimia yrityksen kokonaisvaltaisena johtamisjärjestelmänä, jonka avulla visiot konkretisoidaan strategioiksi ja mitattaviksi toimenpideohjelmiksi sekä tavoitteiksi. (Määttä & Ojala, 2003.)

Mittaamisjärjestelmänä BSC keskittyy mainittuja näkökulmia kuvaavien mittareiden kehittämiseen ja valintaan. Mittareita ei saa olla liikaa, vaan määrä tulee pysyä rajattuna. Mittareiden määreiden tulisi olla ilmaistavissa sekä rahallisesti että ilman, pitkän ja lyhyen tähtäimeen sekä menneisyyteen ja tulevaisuuteen liittyviä ja lisäksi ulkoisia ja sisäisiä. Mittarissa on olennaista tasapaino eri näkökulmien ja käytettävien mittareiden välillä. (Määttä & Ojala, 2003.)

### 5.7.1 Prosessin kuvaus

BSC:n johtamisjärjestelmään kuuluu neljä tärkeää prosessia:

1. Vision ja strategian selkiyttäminen
2. Strategisten tavoitteiden viestittäminen
3. Suunnittelu, tavoitteiden asettelu ja strategisten aloitteiden suuntaaminen
4. Strategisen palautteen ja oppimisen korostaminen. (Määttä & Ojala 2003.)

Määttä ja Ojala (2003) toteavat, että vision ja strategian selkiyttäminen johtaa johdon täsmentämään keskinäisiä näkemyksiään yhteisen ymmärryksen ja sitoutumisen saavuttamiseksi. Visio täytyy purkaa ylevistä lauseista konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi asioiksi, joihin on huomattavasti helpompi sitoutua kuin vaikeasti hahmotettaviin päämääriin. BSC:n strategisten tavoitteiden ja mittareiden viestittämisessä kaikkiin organisaation osiin tulee käyttää erilaisia kanavia. Kaikkien työntekijöiden on tärkeä tietää organisaationsa strategiset tavoitteet, täten jokaisen työntekijän oma toiminta kiinnittyy osaston ja koko organisaation strategiaan. Käytännön onnistumisen kannalta yksilöiden sitoutuminen strategiaan ja sen hyväksyminen ovat tärkeitä. Balance Scorecardia voidaan käyttää myös tulospalkkiojärjestelmän pohjana. (Määttä & Ojala, 2003.)

Balance Scorecardilla on Kaplanin ja Nortonin mukaan suurin vaikutus silloin kun sitä hyödynnetään muutosprosessissa. Malli tarjoaa ikään kuin sateenvarjon yrityksen strategiselle suunnittelulle ja vuosittaiselle budjettiprosessille. Tätä kautta päästään pitkän ja lyhyen tähtäimen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden integroimiseen. BSC mahdollistaa strategian toteutumisen arvioinnin, strategian päivittämisen ja oppimisen tarjoamalla sellaisenaan arviointi- ja raportointijärjestelmän. Tätä vaihetta onkin usein nimitetty koko prosessin innovatiivisemmaksi ja tärkeimmäksi osaksi. (Määttä & Ojala, 2003.)

### 5.7.2 Mittariston arviointia

Tasapainotettu mittaristo voi parhaimmillaan olla keskeinen johtamisen työväline mutta sitä ei kuitenkaan ole ensisijaisesti tarkoitettu kontrollointia palvelevaksi vaan nimenomaan yhteistyön, kommunikoinnin, kehittämisen ja tiedonjaon välineeksi. BSC-malli auttaa yritystä keskittymään oikeisiin asioihin. Mittarit tulee kuitenkin osata kytkeä strategiaan oikein muuten saattaa olla vaarana hyvän strategian pilaaminen huonoilla mittareilla. (Määttä & Ojala 1999.)

Mittariston sudenkuoppa saattaa olla myös liian runsas mittaristo. BSC:n haasteena onkin sen integrointi olemassa oleviin johtamisjärjestelmiin niin, ettei rakenneta järjestelmää järjestelmän päälle. Turhaa mittareiden päällekkäistä käyttöä tulee siis välttää. BSC:tä on kritisoitu tekniseksi mittaristoksi, joka ei sen vuoksi palvele suomalaista julkishallintoa. BSC:stä on tätä kritiikkiä vasten kehitetty julkishallintoon versio, jota kutsutaan nimellä Tasapainoinen onnistumisstrategia. (emt. 1999.)

Tasapainotetun mittariston käyttö julkisella sektorilla on Creutzin ja Sundquistin (2002) mukaan yritysmaailmaakin haastavampaa. Syy tähän on se, että voittoa tavoittelemattomassa toiminnassa taloudellinen näkökulma sanelee reunaehdot, jonka alaisena toiminnan tulee tapahtua. Kuitenkaan talousrajoitteen noudattaminen ei kerro mitään siitä, kuinka organisaatio onnistuu varsinaisessa toiminnassaan. Julkista sektoria ajatellen on myös syytä tarkastella, onko organisaation visio ja strategia täysin selvillä, jotta niistä voitaisiin johtaa tasapainotettu mittaristo, jota sitten käytetään strategisen johtamisen välineenä. Tällaiset visioihin ja strategioihin liittyvät epäkohdat täytyy selvittää, jotta mittaristoa voitaisiin kunnolla käyttää strategisen johtamisen välineenä. (Creutz & Sundquist 2002.)

Myös Rousu ja Holma (1999) toteavat, että tasapainotetun arviointikehikon ideaa ei voi soveltaa sellaisenaan julkiseen palvelutoimintaan. Kehikko tulee soveltaa ja sovittaa kunnan palveluorganisaation toimintaan ja sen eri tehtäviin sopivaksi. Kunnan toiminnan päätavoitteena ei ole voiton maksimointi, vaan kuntalaisten ja palvelujen tarvitsijoiden tarpeiden toteuttaminen.

Useat kotimaiset kirjoittajat (katso muun muassa Määttä & Ojala 1999, Lumijärvi & Jylhäsaari 1999) ovat arvioineet BSC-mallin taustafilosofian soveltuvuutta pohjoismaiseen hyvinvointimalliin perustuvaan julkiseen hallintoon. Yleisesti voidaan katsoa, että arviointimalli sisältää modernin hallinnon piirteet, joita korostetaan myös suomalaisessa hallinnossa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi asiakas- ja kuntalähtöisyys, hallinnon avoimuuden ja läpinäkyvyyden periaatteet ja hallinnon responsiivisuus kykynä korjata toimintaa asiakkaiden ja kuntalaisten odotusten mukaisesti. Tasapainotettu mittaristo sitoo yhteen organisaation eri tasoilla ja tahoilla tehdyt arvioinnit. Se jäsentää arvioinnin keskeiset ja myös laadunhallinnan kannalta oleelliset näkökulmat eli asiakkaan, prosessit sekä tuottavuus- ja taloudelliset tekijät. (Rousu & Holma 1999.)

Malmi ym. (2002) tiivistävät Balance Scorecardin hyödyt seuraaviin viiteen kohtaan. Malli 1) auttaa muuntamaan strategian toiminnaksi, 2) tukee resurssien parempaa kohdentamista (allokointi), 3) parantaa tiedonkulkua ja ymmärtämistä, 4) mahdollistaa oppimisen strategiasta ja 5) mahdollistaa budjetoinnista luopumisen tai sen keventämisen. Hyödyt riippuvat luonnollisesti paljon mallin käyttötavoista. Lisäksi käyttäjät arvioivat eri tavoin mallin käytöstä saatujen hyötyjen painoarvoa.

*Lisätietoja:* [www.kuntaliitto.fi](http://www.kuntaliitto.fi)  
[www.vn.fi/vm/laatuhanke](http://www.vn.fi/vm/laatuhanke)

Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus  
 (2000) Kunnallinen työmarkkinalaitos. Yleiskirje 15/2000.

### 5.7.3 Kokemuksia Balance Scorecardin käytöstä Kotkan päivähoidossa

*Kirjoittajat: Leena Vuorio, päivähoidon aluevastaava, Kotka*  
*Milko Niemi, kasvatustoiminnan ohjaaja, Kotka*

Kotkassa varhaiskasvatuksen laadunarviointi on jo vuosia ollut keskeisessä asemassa. Laadunhallinta on pyritty upottamaan osaksi kaikkea toimintaa. Laadunhallinta ei siis ole mielemme korjaavaa tai pelkästään kontrolloivaa, arjesta erillään olevaa toimintaa, vaan se on jatkuvaa vuorovaikutuksen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä ympäröivän yhteisön kanssa.

Kotkassa laaditaan kolmeksi vuodeksi kerrallaan kuntatason laadunhallintasuunnitelma. Nykyinen kaudelle 2003 - 2005 laadittu suunnitelma korostaa asiakaspalvelun ja henkilöstön ammattitaidon kehittämistä yhteisten tavoitteiden suuntaisesti sekä verkostoitumista, erityisesti kasvatuskumppanuuden näkökulmasta. Laadunhallintasuunnitelman yleistavoitteena on tukea kunnan varhaiskasvatussuunnitelman valmistelua. Varhaiskasvatussuunnitelmasta on tavoitteena tehdä käytännönläheinen, selkeästi myös laadunhallintaa ohjaava asiakirja.

Tällaiset tavoitteet vaativat tietysti resursseja ja erilaisia verkostoja. Kotkassa laadunhallintatyötä johtaa kasvatustoimenohjaaja, mikä ei siis tarkoita samaa kuin yksin kaiken tekeminen. On kuitenkin todettu, että on ensiarvoisen tärkeää, että jollain on kokonaiskuva asioista ja "langat käsissä". Laadunhallintaa ajatellen keskeiset, säännöllisesti kokoontuvat, työryhmät ovat johtoryhmä, laatuverkosto sekä vasu-ohjausryhmä. Nämä kaikki ovat henkilökunnasta koostuvia, moniammatillisia ryhmiä, joiden vastuulla on laadunhallinta ja sen kehittäminen.

Vanhempien rooli laadunhallinnassa on keskeinen. Lapsien näkemystä pyritään saamaan esille kyselypelillä ja esikoululaisten oppilaskyselyllä, mutta etenkin pienimpien lasten kohdalla vanhempien kokemaa palvelua korostuu laadunarvioinnissa. Käytössämme on aloituskysely (miten kykenemme palvelemaan asiakasta hoitosuhteen aloittamisprosessissa) sekä asiakaskysely (miten asiakas kokee saamansa palvelun). Kyselyt antavat paljon tietoa, mutta luonnollisesti viiveellä. Tämän vuoksi, vanhempien mielipiteitä ja ajatuksia pyritään saamaan esille erilaisten yhteistyöryhmien avulla.

Alueelliset yhteistyöryhmät toimivat keskustelufoorumina henkilöstön ja vanhempien välillä. Jokaisella vanhemmalla on mahdollisuus osallistua ryhmien tapaamisiin. Alueellisten yhteistyöryhmien esille nostamat asiat käsitellään päivähoidon kehittämisryhmässä, joka koostuu vanhempien edustajista, päivähoidon johdosta sekä henkilöstön edustajista. Laadunhallintaan liittyvät asiat ovat olleet erittäin keskeisessä asemassa sekä alueellisissa ryhmissä että kehittämisryhmässä.

Kotkan varhaiskasvatuksen laatutyö on löytänyt toimivia toimintamalleja. Haasteita silti laadunhallintatyössä riittää. Mittaristojen kehittäminen ja uusien, todellista kasvatuskumppanuutta tukevien, käytäntöjen kehittäminen ovat keskeiset haasteet.

#### **BSC-malli laadunhallintatyön taustalla**

Tavoitteena Kotkan päivähoidossa on laadunarviointityön ja tasapainotetun mittariston, BSC:n, kehittäminen niin, että ne tukevat toisiaan päivähoidon johtamis- ja kehittämistyössä.

Laadunarvioinnista koottuja tietoja hyödynnetään mm. tasapainotetussa mittaristossa sekä talousarvion suunnittelussa ja seurannassa.

BSC-mallia käsiteltiin ensimmäisen kerran Kotkan päivähoidossa vuonna 2000. Silloin tutustuttiin alustavasti mittaristoon ja sen käyttömahdollisuuksiin sosiaali- ja terveystoimessa. Puolisen vuotta myöhemmin päivähoito alkoi laatia omaa tulokorttiaan. Vuosina 2002 - 2004 Länsi-Kotkan päivähoitoalueella on laadittu aluekohtainen tulokortti ja yksikkökohtaiset tulokortit käyttäen apuna päivähoidon tulokorttia. Päivähoidon tulokortti, alueen tulokortti ja yksikkökohtaiset tulokortit ovat vaikuttaneet toinen toisiinsa.

Neljä tarkastettua näkökulmaa (vaikuttavuus, asiakasnäkökulma, palvelu-prosessi, henkilöstönäkökulma) ”avautuivat” sisällöllisesti eri tavalla päivähoitoalueen tai yksiköiden tarkastelussa.

Alueellisesti katsottuna vaikuttavuus näkökulma on ollut kohtuullisen helppo ymmärtää. Hankalampana on nähty yksikkötasolla kirjata, mitä vaikuttavuus tarkoittaa perhe/lapsikohtaisesti; mikä on keskeisin painopiste ja miten sitä arvioidaan, miten mitataan, ettei siitä tulisi liian yleistävä tai ylimalkainen ja siitä saataisiin tarvittava tieto.

Asiakasnäkökulmassa on ollut helpompi huomioida perheet yksilöinä ja suunnitella palvelun painopistealueet sen mukaan. Vaikeampaa siinä on ollut löytää jotain uutta ja toimivampaa perheiden kanssa tehtävään yhteistyöhön asiakaskyselyistä saadun palautteen mukaan.

Palveluprosessi on päivähoitoalueen näkökulmasta selkeä, mutta yksikkötasolla (miten prosessi jatkuu) arviointi on osoittautunut hankalaksi. Henkilöstönäkökulma on selkeä kaikilta osin.

*Lisätietoja: leena.vuorio@kotka.fi, milko.niemi@kotka.fi*

#### 5.7.4 Balance Score Card Espoon päivähoidossa

*Kirjoittaja: Maija-Liisa Muukka, päiväkodin johtaja*

Julkaisussa ”Miksi arvioida kunnan palveluja” (Creutz & Sundquist 2002) on Espoon kaupungin Maarinniityn päiväkodin kokemuksia toiminnan kehittämistä BSC–työkalua hyödyntäen. Maarinniityn päiväkodin henkilökunta on vuosina 2000 - 2001 tehnyt järjestelmällisesti työyhteisön kehitystyötä Espoon kaupungin ja Tapiolan sosiaali- ja terveyskeskuksen visioiden ja strategioiden suuntaisesti. Työyhteisön kivijalka on ollut asiakkuus, oppiminen ja kehittyminen. Näitä toiminnan kokonaisuuksia on tarkasteltu BSC–mittariston kautta.

**Asiakkuus.** Päivähoidon asiakasperheille on selvitetty yksikön toiminta-ajatus. Toiminta-ajatuksen taustalla on työntekijöiden yhteisesti sovitut työn arvot. Toiminta-ajatuksen tulee näkyä arjen työssä. Yhtenä painopistealueena tuolloin on ollut *Asiakasperheitä kunnioittava, kuunteleva yhteistyö*.

Keväällä 2000 tehdyn asiakaskyselyn tulokset olivat erittäin hyviä. Yksikössä on käytössä toimiva asiakaspalautejärjestelmä, johon on haettu aktiivisesti lisäkoulutusta. Vuosina 2000 - 2001 tapahtunut osallistuminen kaupungin järjestämille asiakaspalvelukoulutukseen sai jatkoa

TYKY-toimintasuunnitelmassa. Koulutuksista saatu tieto jaettiin työyhteisössä yhteisesti ja asiakkuuden opettelua jatkettiin edelleen.

Päiväkodissa on käytössä palvelusopimus ja asian kehittämiseen on haettu koulutusta. Syksyllä 2001 vanhemmille on esitelty asiakkuutta korostavaa Tapiolan visiota, selviteltiin asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksia ja päivähoiton laadunhallintasuunnitelmaa.

**Oppiminen ja kehittyminen.** Punaisen langan löytäminen on pohja kaikelle yhteiselle kehittämistyölle. Punainen lanka yhdistää kaikki työntekijät työyhteisöksi ja sitä kautta osaksi koko organisaatiota. Arviointien kautta painipisteiksi löytyivät toimiva työyhteisö ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Työyhteisön perusrakenteet ovat 1. toimivat palaverikäytännöt, 2. henkilökunnan vastualueet, 3. kehityskeskustelut esimiehen kanssa, 4. uusien työntekijöiden perehdytys ja lähtevien työntekijöiden lähtökeskustelu. Näiden rakenteiden kautta kaikki työyhteisön tieto ja taito kanavoituu käyttöön ja voimavaraksi. Organisaation oppimishaasteisiin ja ammattitaidon kehittämiseksi on haettu koulutusta, joihin mahdollisimmin moni työntekijä on osallistunut. Tämän ajatuksena se, että henkilöstön tiedossa olisi sama perustieto mahdollisimman samansisältöisenä.

Keväällä 2001 on aloitettu päivähoiton laadunhallintaan tutustuminen. Laadunhallintaa on opiskeltu tutustumalla kirjallisuuden kautta erilaisiin laatuteorioihin ja harjoiteltu laatutekijöiden mittaamista itsearviointi-menetelmillä. Laadun prosessitekijöiden arvioinnin kautta lapsilähtöinen toiminta nousi kehittämiskohteeksi. Aikaisemmin oli panostettu työyhteisön rakenteiden luomiseen ja sen jälkeen oli valmiuksia opetella työn sisällön kehittämistä.

Tärkeäksi työn välineeksi muodostui ”ajankohtaisen mediatiedon” purkaminen työyhteisön käyttöön. Lehtiartikkeleita ja kirjallisuutta ympäröivästä arjesta, yhteiskunnasta ja lasten asemasta on koottu kansioon. Pedagogisia keskusteluja käydään tiheään. BSC–työvälineen kautta on löydetty innostava tapa tehdä työtä ja lisätä valmiutta kohdata työn haasteet.

*Lisätietoja: maija-liisa.muukka@espoo.fi*

**Lähteet:**

- Alila K (2003) Laadun kehittäminen ja ohjaustoiminta varhaiskasvatuksessa. Sosiaali- ja terveysministeriö. Selvityksiä 2003:1.
- Anttalainen E (1999) ISO 9000 –laatu järjestelmä. Teoksessa: Lääkäri ja laatu. Suomen Lääkäriliiton kirjasarja, Helsinki.
- Antti-Poika M (2002) Laatujohtaminen työterveyshuollossa. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Antti-Poika M & Outinen M (1997). Työterveyshuollon toimintajärjestelmä: ISO 9001 –standardin mukaan. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Biaudet R & Virtanen V (1990) ISO 9000- perusta toiminnan kehittämiseksi. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Creutz K & Sundquist S (toim.) (2002) Miksi arvioida kunnan palveluja? ARVI II. Esimerkkejä valtuusto- ja lautakuntatason tavoitteista ja arvioinnista. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Euroopan laatu palkintomalli julkisella sektorilla. Näkökohtia itsearviointiin ja mallin käyttöön toiminnan kehittämisessä (2001). Suomen kuntaliiton ja Valtiovarainministeriön julkaisuja. Valtiovarainministeriö, Helsinki.
- Ferry J (1995) Surviving accreditation: QIAS ideas bank. Accreditation and Beyond. Vol. 1. Australian. Early Childhood Association, Watson.
- Gibbs L (1995) The very best of care and education: many ways to the quality improvement & accreditation system. Accreditation and Beyond. Vol. 1. Australian. Early Childhood Association, Watson.
- Harms T & Clifford R M (1980) The early childhood environment rating scale. Teachers College Press, New York.
- Harms T & Clifford R M (1989) Family day care rating scale. Teachers College Press, New York.
- Harms T, Cryer D & Clifford R M (1990) Infant/ toddler environment rating scale. Teachers College Press, New York.
- Heikkilä M, Kaakinen J & Korpelainen N (2003) Kansallinen sosiaalialan kehittämisprojekti. Selvityshenkilöiden loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2003:11.
- Holma T (1997) ITE-menetelmä itsearviointiin ja laadunhallintaan. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Holma T (2003) ITE 2 -opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.



- Holma T, Outinen M, Idänpään-Heikkilä U & Sainio S (2001) Kirkasta ja uudista laadunhallintaa – kehitä laatutalo. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioille. Suomen Kuntaliitto, Stakes, Helsinki.
- Hujala E, Parrila S, Lindberg P, Nivala V, Tauriainen L & Vartiainen P (1999) Laadunhallinta varhaiskasvatuksessa. Oulun yliopisto, Varhaiskasvatuskeskus.
- Hujala-Huttunen E (1995) Varhaiskasvatuksen laadunarviointi. Teoksessa: E Estola & E Hujala-Huttunen (toim.) Näkökulmia varhaiskasvatukseen. Oulun lastentarhanopettajaopisto.
- Idänpään-Heikkilä U (1999) King's Fund menetelmään perustuva terveydenhuollon palvelujärjestelmän laadunkehittämisohjelma ja auditointi. Teoksessa: Lääkäri ja laatu. Suomen Lääkäriliitto. Forssan kirjapaino Oy.
- Julkisten palvelujen laatustrategia (1998) Suomen Kuntaliitto. Erikoispaino Oy, Helsinki.
- Kahiluoto T (2002) Lasten päivähoidon tilannekatsaus. Tammikuu 2001. Sosiaali- ja terveysministeriö. Monisteita 2002:14.
- Kansallinen sosiaalialan kehittämisprojekti. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työryhmämuitioita 2003:11.
- Kaplan R & Norton D (1996) Translating Strategy into Action, the Balance Scorecard. Massachusetts, Havard Business School Press, Boston.
- Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa (1995) Valtakunnallinen suositus sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnan järjestämisestä ja sisällöstä. Gummerus, Jyväskylä.
- Laevers F (1997) Toimintaan sitoutuneisuuden arviointiasteikko leikki-ikäisille lapsille. The Leuven Involvement Scale for Young Children, LIS-YC. Suomenkielinen toteutus Hautamäki A. Helsingin yliopisto, Opettajankoulutuslaitos.
- Laevers F (1994) Defining and Assessing quality Early Childhood Education. Studia Pedagogica. Leuven University Press.
- Laevers F (1993) The Project Experiential Education: concepts and experiences at the level of context, process and outcome. Katholieke Universiteit Leuven. Centre for Experiential Education.
- Laki Lasten päivähoidon ja esiopetuksen laatutavoitteet (1996) Euroopan yhteisöjen komission lastenhoitoa ja muita toimenpiteitä käsittelevä verkosto naisten ja miesten työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi.
- Lasten päivähoidon tilannekatsaus (2002) Sosiaali- ja terveysministeriö. Monisteita 2002:14.
- Lumijärvi I & Jylhäsaari J (1999) Laatujohtaminen ja julkinen sektori: laadun ja tuloksen tapaino johtamishaasteena. Gaudeamus, Helsinki.
- McNamara (1995) The policy handbook: developing policies in childcare. Accreditation and Beyond. Vol. 1. Australian. Early Childhood Assosiation, Watson.

- Malmi T, Peltola J & Toivanen J (2002) Balance Score Card: rakenna ja sovello tehokkaasti. Kauppakaari, Helsinki.
- Määttä S & Ojala T (2003) Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balance Scorecard. Hallinnon kehittämiskeskus. Valtionvarainministeriö. Edita, Helsinki.
- Määttä S & Ojala T (1999) Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balance Scorecard. valtionhallinnon kehittämiskeskus. Valtionvarainministeriö. Edita, Helsinki.
- National Association for the Education of Young Children (1984) Accreditation criteria and procedures. NAEYC, Washington, DC.
- National Association for the Education of Young Children (1991) Accreditation criteria and procedures. (uudistettu painos). NAEYC, Washington, DC.
- National Association for the Education of Young Children (1998) Accreditation criteria and procedures. (uudistettu painos). NAEYC, Washington, DC.
- Outinen M, Lempinen K, Holma T & Haverinen R (1999) Seitsemän laatupolkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Suomen kuntaliitto, Stakes, Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Helsinki.
- Pascal C, Bertram A, Ramsden F, Gergeson J, Saunders M & Mould C (1995) Effective Early Learning research project. EEL. Evaluating and developing quality in early childhood settings: A Professional Development Programme. Amber Publishing Company, Worchester.
- Perhepoliittinen strategia (ensipainos, 2003) Linjauksia ja taustoja perhepolitiikan kehittämiseen. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Perhepäivähoidon laatukriteerit (2000) Oulun yliopisto, Varhaiskasvatuskeskus.
- Päivähoidon laadun arviointiperusteet (1999) Virikkeitä sisäiseen arviointiin ja kehittämiseen. Lapsi ja laatu -hanke. Efektia Oy, Helsinki.
- Päiväkotien laatukriteerit (2000) Oulun yliopisto, Varhaiskasvatuskeskus.
- Rousu S & Holma T (1999) Laadunhallinnan perusteita lastensuojelutyöhön: toimintamalleja ja työvälineitä kuntien sosiaalitoimistojen laatutyöhön. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Ruokolainen R & Alila K (toim.) (2004) Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2004:6.
- Sosiaalialan kehittämishanke (2004) Toimeenpanosuunnitelma. Sosiaali- ja terveysministeriön monisteita 2003:20.
- Sosiaalihuollon asiakkaan asema ja oikeudet (2001) Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2001:11. Edita Oyj, Helsinki.

Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000 –luvulle (1999) Valtakunnallinen suositus. Gummerus, Jyväskylä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma 2000-2003 (1999) Valtioneuvoston päätös. Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuja 1999:16.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma 2004-2007 (2003) Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2003:20. Saatavana: <http://www.verkkotato.net>

Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma 2000-2003 (2000) TATO:n ensimmäinen vuosi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2000:17

Tuurala T (1998) Laatu, yhteiskunta, lastensuojelu. Sosiaali- ja terveystieteen tutkimus- ja kehittämiskeskus, Stakes. Aiheita 18/1998.

Tilly K (toim.) (1993) Putting children first. Quality Improvement and accreditation system handbook. National Children Accreditation Council (NCAC), Sydney.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2003) Stakes oppaita 56. Gummerus, Saarijärvi. Saatavana: <http://www.stakes.fi/varttua>

Valtioneuvoston periaatepäätös varhaiskasvatuksen valtakunnallisista linjauksista (2002) Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:9. Edita Prima Oy, Helsinki.

Valtioneuvoston periaatepäätös sosiaalialan tulevaisuuden turvaamiseksi (2003) Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2003:5.

Varhaiskasvatustyöryhmän muistio (1999) Sosiaali- ja terveysministeriö. Työryhmämuistiota 1999:4.

#### *Julkaisemattomat lähteet:*

Parrila-Haapakoski S (1998) Family Day Care Rating Scale (FDCRS). Opintomoniste 15.9.1998. Oulun yliopisto, Varhaiskasvatuksen ammatillistieteellinen täydennyskoulutus: Päivähoidon laadun arvioinnin PD-koulutus.

Salonen K (1999) Raportti FDCRS-mittarin kokeilusta Espoon perhepäivähoidossa. Espoon kaupunki, Sosiaali- ja terveystoimi.

#### *Lakilähteet:*

Asetus sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusehdoista 21.8.1992/804

Hallintolaki 6.6.2003/434

Kuntalaki 17.3.1995/365

Laki ja asetus lasten päivähoidosta 19.1.1973/36, 16.3.1973/239

Laki ja asetus yksityisten palveluiden valvonnasta 9.8.1996/603, 29.12.1996/1208

Laki lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuesta 20.12.1996/1128

Lastensuojelulaki 5.8.1983/683

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista 3.8.1996/734

Perusopetuslaki 21.8.1998/628, 1136/2003

Sosiaalihuoltolain määräaikainen muutos koskien päivähoidon hallinnon alaa HE 124/2001 vp 21.3.2003

**SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖNJULKAISUJA**  
**SOCIAL- OCH HÄLSOVÄRDSMINISTERIETS PUBLIKATIONER**  
**PUBLICATIONS OF THE MINISTRY OF SOCIAL AFFAIRS AND HEALTH**      **ISSN 1236-2050**

- 2004: 1 Valtioneuvoston periaatepäätös huumausainepoliittisesta toimenpideohjelmasta vuosille 2004-2007.  
ISBN 952-00-1474-8
- 2 Statsrådets principbeslut om ett åtgärdsprogram för narkotikapolitiken 2004-2007.  
ISBN 952-00-1475-6
- 3 Valtioneuvoston periaatepäätös. Työterveys 2015. Työterveyshuollon kehittämislinjat.  
ISBN 952-00-1484-5
- 4 Statsrådets principbeslut. Hälsa i arbetet 2015. Utvecklingslinjer för företagshälsovården.  
ISBN 952-00-1485-3
- 5 Government Resolution. Occupational Health 2015. Development Strategy for Occupational Health Care.  
ISBN 952-00-1488-8
- 6 Varhaiskasvatuksen laatu on osaamista ja vuorovaikutusta. Varhaiskasvatuksen laadunhallinnan ja ohjauksen kehittämishankkeen julkaisu. Toim. Risto Ruokolainen, Kirsi Alila.  
ISBN 952-00-1496-9
- 7 Alkoholiohjelma 2004-2007. Yhteistyön lähtökohdat 2004.  
ISBN 952-00-1517-5
- 8 Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonala vuonna 2003.  
ISBN 952-00-1522-1
- 9 Den sociala tryggheten i Finland år 2003.  
ISBN 952-00-1523-X
- 10 Finnish Social Protection in 2003.  
ISBN 952-00-1524-8
- 11 Kaija Hasunen et al. Lapsi, perhe ja ruoka. Imeväis- ja leikki-ikäisten lasten, odottavien ja imettävien äitien ravitsemussuositus. 3. uus. p.  
ISBN 952-00-1528-0
- 12 Hannele Palosuo et al. Eriarvoisuus ja terveystoiminta. Kokemuksia sosioekonomisten terveyserojen kaventamisesta Ruotsissa, Englannissa ja Hollannissa.  
ISBN 952-00-1533-7
- 13 Lastenneuvola lapsiperheiden tukena. Suuntaviivat lastenneuvolatoiminnan järjestämisestä kunnille.  
ISBN 952-00-1535-3
- 14 Juhani Iivari. Sosiaalisten luottojen takaisinmaksu. Sosiaalisten luottojen vaikuttavuus- ja kokonaisarvioinnin seurantatutkimus.  
ISBN 952-00-1538-8
- 15 Tarja Heino et al. VEPpi on tehnyt tehtävänsä, VEPpi saa mennä. Verkostoituvat erityispalvelut (VEP) -hankkeen loppuraportti.  
ISBN 952-00-1550-7
- 16 Government Resolution on a Drug Policy Action Programme in Finland 2004-2007.  
(Julkaistaan ainoastaan verkossa [www.stm.fi](http://www.stm.fi))  
ISBN 952-00-1553-1
- 17 Laadunhallinnan perusteita ja menetelmiä varhaiskasvatuksessa. Toim. Kirsi Alila, Sanna Parrila.  
ISBN 952-00-1554-X